Führung
im
Interessenverband

Dieter von Schmädel

1966

1967 Nr 51

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41535725_0014

Führung im Interessenverband

I n a u g u r a l - D i s s e r t a t i o n

der philosophischen Fakultät

der Friedrich-Alexander-Universität

zu Erlangen-Nürnberg

vorgelegt von

Dieter von Schmädel

aus Fürth/Bay.

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Tag der mündlichen Prüfung: 12. Dezember 1966

Dekan: Universitätsprofessor Dr. Erwin Wolff
Referent: Universitätsprofessor Dr. Jakobus Wössner
Korreferent: Universitätsprofessor Dr. Waldemar Besson

D 29

Inhaltsverzeichnis

	Seite
I. Methodologische Probleme	1
1. Ziel der Untersuchung	1
a) Art der Untersuchung	1
b) Objekt der Untersuchung: Der Interessenverband	3
c) Der Begriff der Führung und der Herrschaftsstruktur	18
2. Problemstellung	29
a) Der Ausgangspunkt der Fragestellung	29
b) Die Fragestellung	30
II. Typische Ausformungen der Interessenverbands-Führung	32
1. Die Möglichkeiten der formalen Struktur von Interessenverbands-Führung	32
a) Der gesetzliche Rahmen	32
b) Die Möglichkeiten des institutionellen Aufbaus	35
2. Der demokratische Interessenverband als Institution	41
3. Der autokratische Interessenverband als Institution	49
III. Bedingungen der Interessenverbands-Führung	52
1. Gemeinsame Bedingungen jeder Interessenverbands-Führung	52
a) Strukturell bedingte Voraussetzungen der Interessenverbands-Führung	52
b) Funktionsbedingte Voraussetzungen der Interessenverbands-Führung	61
2. Bedingungen demokratischer Führung	68
a) Die Mitglieder	68
b) Die Institution	79
c) Die Umwelt	80
d) Zusammenfassung	81
3. Bedingungen autokratischer Führung	83
Vorbemerkung: Gründe im Interessenverband nach autokratischer Führung zu streben	83
a) Die Institution	84
b) Die Qualifikation der Führer	88
c) Die Kommunikationsmittel	89
d) Die Umwelt	92
e) Zusammenfassung	94

Seite

IV. Primärfaktoren 95

Vorbemerkung: Der Begriff Primärfaktor 95

1. Die Wirkung der Organisation auf die Führungsform 95

a) Die Satzung 95
b) Die Gliederungsstufen 99
c) Die Delegiertenversammlung 103

2. Die Interessenverbands-Bürokratie 107

a) Begriffsbestimmung 107
b) Der hauptamtliche Funktionär 107
c) Der ehrenamtliche Funktionär 114
d) Das Verhältnis von haupt- und ehrenamtlichen Funktionären 115

V. Sekundärfaktoren 117

1. Die indirekten Folgen der Ziele und der Bedingungen der Zielverwirklichung für die Führungsform 117

a) Information, Teilnahme, Sachkunde 117
b) Interessenverbands-Ideologie 118
c) Organisationsform 118

2. Die Größe der Interessenverbände und die indirekten Folgen für die Führungsform 122

a) Organisation 122
b) Willensbildungsproblem 123

3. Die indirekten Folgen großer Unterschiede in der sozialen, Wirtschaftlichen und politischen Macht der Mitglieder auf die Führungsform 124

VI. Zusammenfassung 128

I. Methodologische Probleme

1. Ziel der Untersuchung

a) Art der Untersuchung

Das Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es, theoretische Aussagen über das Phänomen "Führung im Interessenverband" zu machen. Zu einer näheren Bestimmung dieses Zieles bedarf es einer Beschreibung dessen, was mit den Worten:

theoretische Aussage,
Interessenverband,
Führung in Interessenverbänden

gemeint ist.

Unter theoretischen Aussagen über das Phänomen "Führung" in Interessenverbänden verstehen wir Aussagen, die, unter Zusammenfassung und Verarbeitung der Ergebnisse der Forschungen über Führungsprobleme in einzelnen Interessenverbänden oder Interessenverbands-Gruppen, auf für alle Interessenverbände gültige Bedingungen und Einflußfaktoren der Interessenverbands-Führung hinweisen. H. Zetterberg [1] formuliert in diesem Zusammenhang: "A critical task for the theorist in any science is to subsume a large number of propositions of low informative value under a few propositions of higher informative value. ... Propositions of high informative value deserve to be called theoretical propositions."

Der hier gebrauchte Begriff von „theoretischer Aussage" weist darauf hin, daß nicht versucht werden soll, eine „Theorie der Interessenverbands-Führung" vorzulegen. Zwar werden die einzelnen Aussagen nicht beziehungslos nebeneinanderstehen, zwar wird versucht werden, zu einer Gesamtaussage über die funktionalen Bedingungen der Interessenverbands-Führung zu kommen, doch kann dies nur als Ansatz zu einer theoretischen Bewältigung des Problems "Führung in Interessenverbänden" angesehen werden.

---

1) Zetterberg, H.L.: The Theory and Verification in Sociology. New York 1965. S. 79 f.

Im vorangegangenen war in Bezug auf die Interessenverbands-Führung von Bedingungen bzw. Voraussetzungen und Einflußfaktoren die Rede. Damit ist angedeutet, daß versucht werden soll, sowohl die Führung im Interessenverband ganz allgemein als auch bestimmte Formen der Interessenverbands-Führung in ihrer Abhängigkeit von inner- und außerverbandlichen Tatbeständen zu zeigen.

Es wird dabei zwischen drei Formen der Abhängigkeit zu unterscheiden sein.

1. Gewisse Tatbestände können notwendige Voraussetzungen (conditio sine qua non) jeder bzw. gewisser Formen der Interessenverbands-Führung sein; das bedeutet, daß, falls diese Tatbestände nicht vorhanden sind oder wegfallen, keine Interessenverbands-Führung mehr möglich ist bzw. gewisse Formen der Interessenverbände nicht entstehen oder existieren können. Dabei ist jedoch stets zu beachten, daß es sich um funktionale Bedingungen, nicht aber um die Ursachen der interessenverbandlichen Führungsstruktur handelt. Allerdings spricht die Vermutung dafür, daß die verschiedenen Führungsformen entstehen bzw. bestehen, falls die notwendigen Voraussetzungen vorhanden sind.

2. Gewisse Tatbestände wirken als direkte Einflußfaktoren (causa) auf die Führungsformen. Diese Faktoren sollen Primärfaktoren genannt werden. Die Primärfaktoren nehmen zwar alle Einfluß auf die Form der Interessenverbands-Führung, sie sind jedoch keine Bedingungen dieser oder jener Führungsform, denen "conditio sine qua non"-Charakter zuerkannt werden könnte. Über diese Feststellung hinaus kann wenig über das Gewicht der einzelnen Faktoren als Wirkkräfte bei der Bildung, Bewahrung und Veränderung von Führungsformen und Herrschaftsstrukturen in Interessenverbänden gesagt werden. Dies ist bedauerlich, doch muß es hingenommen werden, da sich im Rahmen dieser Arbeit andere Möglichkeiten nicht bieten. Im übrigen ist das Problem, daß als Bedingungen bzw. Ursachen für einen sozialen Tatbestand lediglich eine Reihe untereinander

nicht gewichteter Faktoren genannt werden können, weit verbreitet. So ist das Ergebnis einer großangelegten amerikanischen Studie über das Wahlverhalten eine Tabelle von über 200 "findings", die alle als das Wahlverhalten beeinflussende Faktoren genannt werden, ohne daß auch nur versucht wird, diese "findings" nach Wichtigkeit und Wert zu ordnen. [1]

3. Bestimmte Tatbestände wirken indirekt auf die Führungsform, indem sie entweder die Bedingungen oder die Primärfaktoren verändern. Diese Faktoren sollen Sekundärfaktoren genannt werden.

b) Objekt der Untersuchung: Der Interessenverband

Ist nun geklärt, welche Art von Aussagen wir über das Untersuchungsobjekt zu machen beabsichtigen, so bedarf das Untersuchungsobjekt selbst, "der Interessenverband", der Beschreibung und der Abgrenzung gegen andere Phänomene. Bevor dies geschehen soll, muß der Interessenverbands-Begriff inhaltlich bestimmt werden; an Hand dieses Begriffes wird dann festzulegen sein, für welche Phänomene die hier gemachten Aussagen über die Führung im Interessenverband Geltung beanspruchen.

Grundlage der Definition des hier verwendeten Interessenverbands-Begriffes ist das Moment der Organisation, das allen Phänomenen gemeinsam ist [2], die bisher unter den Begriffen "Verbände", "pressure-groups", "Interessengruppen", "Interessentengruppen", "Organisationen", "Organisationswesen" zu fassen versucht wurden.[3]

1) Vgl. Lazersfeld, Berelson, Mc. Phee: Voting. Chicago 1954. S.276 ff.
2) Die "intentionalen Verbände" W. Sombarts (Ders. Noo-Soziologie. Berlin 1956. S.59 ff.) scheiden demnach ebenso wie die Quasi-Gruppen R. Dahrendorfs (Ders. Soziale Klassen und Klassenkonflikte. Stuttgart 1957. S. 204) als Verbände aus.
3) Vgl. Breitling, R.: Die zentralen Begriffe der Verbandsforschung, in: Politische Vierteljahresschrift 1960. S. 47 ff.

Renate Mayntz sieht Organisationen als "zielgerichtete soziale Systeme" [1] an und gibt durch die Aufzählung der wenigen Merkmale, die allen Organisationen gemeinsam sind, folgende Minimaldefinition:

"Gemeinsam ist allen Organisationen erstens, daß es sich um soziale Gebilde handelt, um gegliederte Ganze mit einem angebbaren Mitgliederkreis und interner Rollendifferenzierung. Gemeinsam ist ihnen zweitens, daß sie bewußt auf spezifische Zwecke und Ziele orientiert sind. Gemeinsam ist ihnen drittens, daß sie im Hinblick auf die Verwirklichung dieser Zwecke und Ziele zumindest der Intention nach rational gestaltet sind." [2]

"Organisationen können sich hinsichtlich aller Merkmale, die nicht in der Minimaldefinition festgelegt sind, unterscheiden, ohne daß man ihnen die Bezeichnung Organisation streitig machen darf." [3]

"Interessenverband" soll hier als ein spezifischer Typus von Organisation aufgefaßt werden. Begrifflich soll "Interessenverband" fixiert werden durch eine Einengung und Spezifizierung des Begriffes Organisation. Die Methode der Spezifizierung des Organisationsbegriffes besteht in der Hinzufügung weiterer analytischer Merkmale zu den die "Organisation" definierenden. Diese analytischen Merkmale werden sich auf die Besonderheit der Führung des Interessenverbandes in Absetzung zur Führung anderer Formen der Organisation beziehen.

---

1) Mayntz, R.: Soziologie der Organisationen. rde Berlin 1963 S. 40.
Zum Begriff "soziales System" siehe Irle, M.: Soziale Systeme. Göttingen 1963. S. 73 ff. M. Irle geht u.a. auch kritisch auf den Systembegriff von R. Mayntz ein (S. 79). Siehe auch die kritischen Anmerkungen zum System- und Gebildebegriff bei J. Wössner (Ders.: Mensch und Gesellschaft. Berlin 1963. S. 396.)

2) ebd.

3) a.a.O. S. 36.

Damit kommt gleichzeitig zum Ausdruck, daß nach der hier vertretenen Auffassung die Phänomene, die unter den noch zu bestimmenden Begriff des Interessenverbandes fallen, grundlegende Gemeinsamkeit darin besitzen, wie Führung in ihnen bedingt ist. Erst die Gemeinsamkeit aller Verbände in dem, was als bestimmende Faktoren ihrer Führungsform und Herrschaftsstruktur auftritt, berechtigt aber auch, "Führung in Interessenverbänden" als ein selbständiges Untersuchungsobjekt zu bezeichnen, das als solches über eine gewisse Homogenität und Eigenständigkeit gegenüber anderen Problemkreisen verfügt und damit mit einer einheitlichen wissenschaftlichen Fragestellung angegangen werden kann.

Drei Merkmale waren es, bei deren Vorhandensein zielgerichtete soziale Systeme als "Organisationen" angesprochen werden können.

Zielgerichtete Sozialsysteme sollen Organisationen heißen, wenn sie

1. Gebildecharakter aufweisen,
2. bewußt auf Zwecke und Ziele orientiert sind und
3. in Hinblick auf diese Zwecke der Intention nach rational gestaltet sind.

Als Interessenverband kann eine Organisation bezeichnet werden, wenn

1. ein wesentlicher Organisationszweck die Interessenvertretung der Mitglieder nach außen ist,
2. die Mitgliedschaft in ihr freiwillig ist,
3. die Organisation in ihrem materiellen Sein (Organisationsapparat) durch Beitragszahlung ihrer Mitglieder ermöglicht wird,
4. sich zwingend aus der Organisationszugehörigkeit für das Mitglied nur die Pflicht der Beitragszahlung ergibt,
5. die Organisation über einen Verwaltungsstab (beliebiger Größe) verfügt,
6. die Innenstruktur der Organisation durch gemeinsame,

fixierte Willenserklärung ihrer Mitglieder (Verfassung b.w. Satzung) bestimmt wird, insoweit es der in der Bundesrepublik geltende gesetzliche Rahmen zuläßt. Falls die betreffenden Rechtsbestimmungen anderer Staaten den deutschen gleichen, können diese im Bedarfsfalle an die Stelle der deutschen Rechtsbestimmungen treten.

Jede Organisation, die alle aufgezählten Merkmale besitzt, fällt unter den Begriff: Interessenverband. [1)]

Durch die folgende Erläuterung und nähere Beschreibung der Definitionsmerkmale des Interessenverbandes soll dieser in seiner Eigenart verdeutlicht werden; gleichzeitig werden dabei für die weitere Untersuchung wesentliche Begriffe eingeführt und in ihrer Bedeutung präzisiert werden.

Bemerkungen zum 1. Definitionsmerkmal:
Ein wesentlicher Organisationszweck des Interessenverbandes ist die Interessenvertretung der Mitglieder nach außen.

Die Rede vom Interessenverband als rationalem Zweckgebilde beinhaltet, daß die Aktivität des Interessenverbandes sich auf die Erreichung bestimmter Ziele bzw. auf die Erfüllung bestimmter Zwecke richtet.

---

1) Eine eingehende Erörterung des Interessenverbands-Begriffes findet man bei Buchholz, H.: Interessengruppen, Interessentengruppen. Diss. Tübingen 1964. S. 182 ff. H. Buchholz verwendet statt der Bezeichnung Interessenverband "Interessentengruppe", betont allerdings, daß man genauso gut Interessenverband oder Interessentenorganisation setzen könnte (S. 232). Auch Buchholz versucht eine Charakterisierung des Interessentengruppenbegriffs anhand "konstitutiver Merkmale" (S. 181), kommt allerdings bei der Wahl der Merkmale zu etwas anderen Ergebnissen als wir. Buchholz betont, daß konstitutiv für die Interessentengruppe 1. das organisierte Interesse (S. 183), 2. die Freiwilligkeit der Mitgliedschaft (S. 184), 3. das Vorhandensein eines rational gesetzten Gruppenzweckes (S. 187), dessen Verfolgung nur in mittelbarer Weise für die Mitglieder Vorteile erbringt, ist. (S. 188).
Vgl. andere Merkmalsbestimmung bei Wössner, J.: Die ordnungspolitische Bedeutung des Verbandswesens. Tübingen 1961. S. 97 ff.

Als ein differenzierendes Merkmal bei Organisationen bietet sich deshalb die Richtung der Organisationsaktivität an; anders ausgedrückt, Organisationen können danach unterschieden werden, ob sie ihre Ziele durch nach innen gerichtete oder nach außen gerichtete Tätigkeit erreichen wollen.

Ein Fußball- oder Segelfliegerverein, ein Skat- oder Schachclub will den Vereins- oder Klubzweck, nämlich Förderung eines bestimmten Interesses seiner Mitglieder, offensichtlich dadurch erreichen, daß er seine Mitglieder anhält, bestimmte Tätigkeiten auszuführen; anders verhält es sich etwa bei dem Interessenverband geschädigter, ehemaliger Volkswagensparer; dieser Verband will die Interessen seiner Mitglieder fördern, indem er seine Aktivität auf für seine Mitglieder günstige Umweltveränderung richtet, indem er etwa fordert, daß das Volkswagenwerk den Widerstand gegen die Zahlung einer Entschädigung an alle Verbandsmitglieder aufgibt.

Neben den Organisationen, die die Interessen ihrer Mitglieder durch nach innen oder nach außen gerichtete Tätigkeit fördern wollen, stehen natürlich auch solche, deren Ziele mit den Interessen ihrer Mitglieder nichts zu tun haben. Es braucht hier nur an das Gefängnis gedacht zu werden, von dem bestimmt nicht gesagt werden kann, daß es die Interessen der Gefängnisinsassen fördert; es sei denn, man faßt das Wort Interesse hier in einem völlig anderen Sinn auf, als wir es zu tun gedenken.

Daß dies möglich ist, weist auf die Notwendigkeit der begrifflichen Festlegung des Wortes Interesse hin.

Der Begriff Interesse erfreut sich in den Sozialwissenschaften großer Beliebtheit, leider hat er durch den häufigen Gebrauch nicht an Begriffsschärfe gewonnen. [1)]

1) Siehe Huber, B.: "Der Begriff des Interesses in den Sozialwissenschaften", Diss. Zürich. 1958.
Auch Buchholz, E.H. weist auf die Vieldeutigkeit des Interessenbegriffes hin (ders.: a.a.O. S.74).

B. Huber definiert "Interesse" als ein "Motiv (eine Disposition, eine Energie), das einen Willen in eine bestimmte Richtung lenkt. Diese Gerichtetheit des Willens kann nur eine subjektive sein."[1] H. Buchholz konstatiert: "In der modernen Literatur wird meist der verhaltens-orientierte Interessenbegriff verwendet, indem das Interesse, also die subjektive Willensrichtung bereits mehr oder weniger eindeutig determiniert."[2] Er schließt sich damit der Definition des Interessenbegriffes von B. Huber an. Anders dagegen J. Kaiser [3], der nicht nur Subjekten, sondern auch sozialen Gebilden Interessen zuspricht. Ähnlich J. Wössner, der sich ausdrücklich gegen das individualistische Verständnis des Interessenbegriffes wendet, insoweit dieser im Zusammenhang mit der Verbandsdiskussion gebraucht wird. Er versteht das "Interesse nicht als Korrelat zum Individuum, sondern zur gesellschaftlichen Gruppe". Das Interesse "ist die dem gesellschaftlichen Subjekt, der Gruppe bewußt gewordene Einsicht in die Bedeutung der eigenen Gruppenleistung, in die Notwendigkeit derselben, aber auch die Einsicht in das Recht auf gesellschaftliche Anerkennung."[4]

Für die vorliegende Untersuchung soll folgender Interessenverbands-Begriff gelten:
Interesse soll allgemein heißen: die Disposition des Willens einer Person oder einer Personengruppe, die als Motiv für soziale Handlungen wirkt. Insoweit es sich um Interessen handelt, die sich in Interessenverbänden artikuliert haben, gehen diese Interessen auf soziale Leistungen der Interessenträger zurück. Die Vertretung des Interesses des einzelnen Verbandsmitgliedes gegenüber dem Interessenverband wird

1) Huber, B.: a.a.O. S. 103
2) Buchholz, E.H.: a.a.O. S. 78
3) Kaiser, J.H.: Die Repräsentation organisierter Interessen. Berlin 1958. S.344.
4) Wössner, J.: a.a.O. S.70

dabei in der gleichen Weise von diesem als Forderung nach größerer Anerkennung seiner sozialen Leistungen gegenüber den sozialen Leistungen der anderen Interessenverbandsmitglieder erlebt, wie dies bei den Forderungen des Interessenverbandes gegenüber der Gesellschaft oder anderen Adressaten des Interessenverbandshandelns geschieht. Vom Interessenverband bzw. der Gesellschaft wird das Interesse des Verbandsmitglieds bzw. eines Interessenverbandes dagegen als Anspruch wahrgenommen, wobei dieser Anspruch darauf hinzielt, den status quo zugunsten des Interessenten zu ändern.

So können Interessen, die in einem Interessenverband organisiert sind, zwar von Interessenverband zu Interessenverband äußerst verschieden sein, immer aber werden sie mit Vorteilserwartungen verknüpft erscheinen.

Wie bereits gesagt wurde, versucht der Interessenverband, diese Vorteilserwartungen der Mitglieder, im wesentlichen durch für diese günstige Umweltveränderungen, zu erreichen. Daß wir hier das Wort "im wesentlichen" gebrauchen, soll heißen, daß diese Funktion des Interessenverbandes für diesen als strukturbedingend angesehen wird; es weist aber auch darauf hin, daß es neben der genannten Funktion der Interessenvertretung der Mitglieder nach außen durchaus noch wichtige Innenfunktionen bei den Interessenverbänden gibt; diese werden jedoch nicht als Bedingungen der Führungsstruktur bzw. der Herrschaftsstruktur der Interessenverbände angesehen. [1] Man muß sich deshalb der Meinung G. Weippert [2] anschließen, der zwar einerseits betont, daß "auch der organisierte Interessenverband spezifische Innenprobleme (kennt) und es scheint, als gewännen diese mehr und mehr an Bedeutung", andererseits jedoch darauf

1) Über das Verhältnis von Innen- und Außenfunktionen, siehe Wössner, J.: a.a.O. S.126 ff. und Tuchtfeldt (Hrsg.): Die Verbände in der pluralistischen Gesellschaft. Hamburg 1962. S. 11 ff.

2) Weippert, G.: Zum Verständnis der verbandsstrukturierten Gesellschaft, in: Ohm, H.: Methoden und Probleme der Wirtschaftspolitik. Gedächtnisschrift für Hans-Jürgen Seraphim. Berlin 1964. S. 136.

hinweist, daß der Interessenverband "als finaler Verband, als Organisation, die der Zielerreichung dient ... gleichwohl primär nach außen, auf Interessenwahrnehmung gerichtet ist."

Bemerkungen zum 2. Definitionsmerkmal: Die Mitgliedschaft in einem Interessenverband ist freiwillig.

Damit ist gemeint, daß es dem freien Willen des einzelnen überlassen ist, ob er in den betreffenden Interessenverband eintreten bzw. aus dem betreffenden Interessenverband austreten will.

Ohne uns in eine Erörterung des philosophischen oder psychologischen Begriffes der Willensfreiheit einlassen zu wollen, muß doch geklärt werden, was mit dem "freien Willen" einer Person gemeint ist.

Im "Großen Herder" findet sich unter "Handlungsfreiheit": "frei von dem Zwang, gerade dies oder das zu tun, in variabler Distanz von den Dingen". [1] Der "Große Brockhaus" versteht unter Freiheit "die Unabhängigkeit von äußerem Zwang und fremder Gewalt" [2] und unter Wille "die Fähigkeit des Handelns aus bewußten Motiven oder mit eigener Zielsetzung". [3]

Unter Handlung aus freiem Willen wäre somit eine Handlung zu verstehen, die zurückgeht auf einen Willensentschluß, der ohne äußeren Zwang zustande gekommen ist.

Was ist nun aber unter äußerem Zwang zu verstehen?

Ist die Aufforderung eines Arbeiters durch einen Arbeitskameraden, der Gewerkschaft beizutreten, bereits äußerer Zwang? Zweifellos ist der Übergang von offensichtlicher Zwangsausübung auf potentielle Mitglieder, einem Interessenverband beizutreten, bis zur Information eines

1) Der Große Herder. 3. Bd. Freiburg 1954[5]. Spalte 1212.
2) Der Große Brockhaus. 4. Bd. Wiesbaden 1954 [16]. S.274.
3) a.a.O. 12. Bd. Wiesbaden 1954 [16]. ".523.

potentiellen Mitglieds über das Bestehen des xy-Interessenverbandes verbunden mit der höflichen Bitte, doch zu erwägen, ob ein Beitritt möglich wäre, kontinuierlich; trotzdem soll nun versucht werden, jene Tatbestände zu beschreiben, die geeignet sind, als äußerer Zwang zu wirken und sie von jenen zu scheiden, die nicht als äußerer Zwang angesprochen werden sollen.

Als Zwang, der die Freiwilligkeit der Mitgliedschaft aufhebt, kann vor allem jede Gewaltanwendung bzw. Androhung von Gewaltanwendung angesprochen werden, die ein potentielles Mitglied zum Eintritt in einen Verband bewegen soll bzw. ein Mitglied eines Verbandes vom Austritt aus diesem abhalten soll.

Solch eine Androhung von Gewaltanwendung liegt vor allem dann vor, wenn der Staat für den Personenkreis, den ein Verband organisiert, die Mitgliedschaft in diesem Verband anordnet, wie dies etwa bei vielen Kammern (Ärztekammern, Handwerkskammern usw.) der Fall ist.

Neben dieser durch Gesetz legitimierten, staatlichen Gewaltandrohung steht die illegale Gewaltandrohung durch den Verband oder Verbandsmitglieder; so etwa, wenn in einem Betrieb Gewerkschaftsmitglieder Nicht-Mitglieder zum Beitritt in die Gewerkschaft auffordern und ihnen für den Fall , daß dies nicht binnen einer bestimmten Zeit geschieht, mit Arbeitsbehinderung oder gar mit "Prügel" drohen.

Eine weitere Möglichkeit der Freiwilligkeit der Mitgliedschaft durch Ausübung von Zwang auf die Mitglieder bzw. auf Personen, die als Mitglieder in Frage kommen, aufzuheben, ergibt sich bei bestimmten Verbänden dadurch, daß die Person, die dem Willen des Interessenverbandes Widerstand entgegensetzt, wirtschaftlich geschädigt wird. Dies ist immer dann der Fall, wenn die Ausübung eines Gewerbes von der Zugehörigkeit zu einem Verband abhängig ist.

Für die Gewerkschaften beschreibt V. L. Allen dies mit den Worten: "Where a trade union can positively penalize a member who rebels by forcing the employer ... to dismiss him from his employment, that trade union is, in effect, a compulsory organization." [1] Diese Möglichkeit, Zwang auf das Verbandsmitglied auszuüben, indem man ihm mit dem Verlust seines Arbeitsplatzes droht, ergibt sich besonders, wenn es einer Gewerkschaft gelungen ist, die sogenannte "closed shop" Konzeption durchzusetzen. Der "closed shop" ist ein erklärtes, wenn auch durch Taft-Hartley-Gesetz [2] in Amerika verbotenes Ziel vieler amerikanischer und englischer Gewerkschaften. Unter "closed shop" versteht man einen Betrieb, in dem nur Gewerkschaftsmitglieder arbeiten dürfen. [3] [4]

Kann, insoweit die Mitglieder den oben geschilderten Zwängen, also staatlichem, körperlichem oder ökonomischem Zwang, unterliegen, von Freiwilligkeit der Mitgliedschaft nicht mehr gesprochen werden, so gibt es noch verschiedene Tatbestände, die die Freiwilligkeit der Mitgliedschaft zwar nicht aufheben, sie aber einschränken. Hier ist vor allem an den Verlust von durch den Interessenverband gewährten wirtschaftlichen Vorteilen, wie Versicherungen und Rabatte, aber auch an eine etwaige Prestigeminderung bei Verlassen

1) Allen, V.L.: Power in Trade Unions. Toronto 1954. S.34.
2) Vgl. Lipset, S.M., Trow, M.A., Coleman, J.S.: Union Democracy. Glencoe 1956. S.23.
3) Als Beispiel sei die International Typographical Union genannt, von der S.M. Lipset berichtet. a.a.O.
4) Ein Beispiel für Deutschland liefert v. Karger, G.: Sie berichtet von Vereinbarungen des Verbandes Deutscher Bühnenschriftsteller mit dem Verband der deutschen Bühnenleiter, die zur Folge hatten, daß "sich jeder Bühnenschriftsteller Deutschlands und des Auslands obendrein" gezwungen sieht, "will er sein Werk auf einer deutschen Bühne zur Aufführung bringen, dem Verband deutscher Bühnenschriftsteller beizutreten." (v. Karger, G.: Die Organisation der Schriftsteller. Diss. Tübingen 1922. S.69)

des Interessenverbandes zu denken. [1]

Abschließend können wir den Begriff Freiwilligkeit der Mitgliedschaft in Interessenverbänden durch folgende Merkmale charakterisieren:

Freiwilligkeit der Mitgliedschaft bedeutet vor allem, daß niemand durch Gesetz gezwungen werden kann, einem Interessenverband beizutreten und daß kein Mitglied eines Interessenverbandes, das aus diesem austreten will, am Austritt durch Gesetz oder Interessenverbands-Satzung gehindert wird. Freiwilligkeit der Mitgliedschaft bedeutet außerdem, daß der Druck, den ein Interessenverband auf potentielle Mitglieder auszuüben imstande ist, um diese zum Erwerb der Mitgliedschaft zu bewegen, nicht so stark sein darf, daß die Nachteile, die aus einem eventuellen Widerstand gegen diesen Druck erwachsen, größer sind, als die Nachteile, die sich im schlimmsten Fall aus der Interessenverband-Mitgliedschaft ergeben.

Bemerkungen zum 3. Definitionsmerkmal: Die Organisation wird in ihrem materiellen Sein (Organisationsapparat) durch Beitragszahlung ihrer Mitglieder ermöglicht.

Jede Organisation benötigt zu ihrer Existenz nicht unerhebliche Geldmittel. [2] Ein Merkmal des Interessenverbandes ist es, daß er sich diese Geldmittel durch Erhebung von Mitgliedsbeiträgen verschafft. Bei den Mitgliederbeiträgen handelt es sich um regelmäßige Abgaben der Mitglieder eines Interessenverbandes an diesen; diese Abgaben sind für jedes Mitglied Pflicht. Die Höhe dieser regelmäßigen Pflichtabgabe kann für alle Mitglieder gleich sein,

---

1) So fand Goldstein, J. bei der Untersuchung eines Zweigvereins der englischen Transport and General Workers Union, daß ein Viertel der inaktiven Mitglieder (inaktiv waren ca. 85 % aller Mitglieder) "joined the union as an impression of social conformity, i.e., out of a fear of being different." (Goldstein, J.: a.a.O. S.262).

2) Über die Kosten des deutschen industriellen Verbandswesens für die Gesamtwirtschaft und für die Einzelbetriebe versucht U. Engelhardt Aufschluß zu geben. (Ders.: Das deutsche industrielle Verbandswesen und seine Stellung in der westdeutschen Marktwirtschaft. Diss. Bonn 1954. S.64).

sie kann aber auch je nach Vorhandensein bestimmter Merkmale bei den Mitgliedern (Betriebsgröße, Beschäftigtenzahl usw.) differenzieren.

Dadurch, daß der Interessenverband sich seine Geldmittel durch Mitgliederbeiträge beschafft, unterscheidet er sich von den meisten anderen Organisationen; für diese treten entweder zu den Mitgliederbeiträgen noch andere Geldquellen hinzu, wie Staatszuschüsse oder Spenden, oder sie werden gänzlich vom Staat oder anderen Institutionen erhalten.

Bemerkungen zum 4. Definitionsmerkmal: Für das Organisationsmitglied, insoweit es nicht Funktionär ist, ergibt sich aus der Organisationszugehörigkeit zwingend nur die Pflicht zur Beitragszahlung.

Alle Organisationen verlangen von ihren Mitgliedern die Erfüllung gewisser Minimalpflichten, wobei unter Minimalpflichten jene Aktivitäten des Mitglieds verstanden werden sollen, ohne deren Durchführung eine Mitgliedschaft in der betreffenden Organisation unmöglich ist.

Es handelt sich hier nach N. Luhmann um formalisierte Erwartungen der Organisationen an ihre Mitglieder, wobei eine Erwartung dann als formalisiert bezeichnet wird, "wenn sie in einem sozialen System durch die Mitgliedschaftsregel gedeckt ist, d. h. wenn erkennbarer Konsens darüber besteht, daß die Nichtanerkennung oder Nichterfüllung dieser Erwartung mit der Fortsetzung der Mitgliedschaft unvereinbar ist." [1)]

Bei dem Interessenverband ergibt sich nur eine Minimalpflicht, nämlich die der Beitragszahlung. Neben dieser Pflicht steht dann noch die Forderung, daß die Mitglieder

1) Luhmann, N.: Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin 1964. S.38.

sich dem Interessenverband gegenüber loyal verhalten sollen, d.h., daß sie jede gegen den Interessenverband gerichtete Aktivität unterlassen. Dies bezeichnen wir jedoch nicht als Pflicht, da hier vom Mitglied lediglich Passivität in bestimmten Fällen verlangt wird, als Pflicht jedoch nur vom Interessenverband geforderte Mitgliederaktivität gelten soll.

Im Vergleich zu anderen Organisationen (Schule, Heer, Betrieb) sind die Anforderungen, die der Interessenverband an seine Mitglieder zwingend stellt, sehr gering. Daraus ergibt sich schon, falls der Satz von N. Luhmann [1], "ein soziales System ist formal organisiert in dem Maße, als seine Erwartungen formalisiert sind", gilt, daß in Interessenverbänden, insoweit es das Verhältnis Mitglieder und Vorstand betrifft, nur mit einem geringen Grad an Formalisierung der Organisation gerechnet werden kann.

Inwieweit dieses weitgehende Fehlen von formalisierten Erwartungen bei den Interessenverbänden für die Mitgliederaktivität bzw. -passivität und damit für die Führungsformen im Interessenverband Bedeutung gewinnt, wird später noch zu erörtern sein.

Bemerkungen zum 5. Definitionsmerkmal: Die Organisation verfügt über einen Verwaltungsstab beliebiger Größe.

Um zu einer näheren Beschreibung dieses Definitionsmerkmals zu kommen, bedarf es zuerst der Klärung des Begriffs "Verwaltungsstab".

Nach M. Weber bedeutet die Existenz eines Verwaltungsstabes, daß die Chance besteht, "daß ein Handeln angebbarer Personen stattfindet, welches seinem Sinn nach die Ordnungen des Verbandes durchzuführen trachtet: also daß Personen vorhanden sind, die darauf eingestellt sind, ge-

1) ebd.

gebenenfalls in jenem Sinn zu handeln." [1].

Will man für den Interessenverband die als Verwaltungsstab definierte Personengruppe beschreiben, so stößt man auf den Begriff des Funktionärs.

Der Verwaltungsstab im Interessenverband ist eine von den Mitgliedern des Interessenverbandes zur Durchführung der Interessenverbands-Angelegenheiten beauftragte Person bzw. Personengruppe. Insoweit ein Verwaltungsstab von den Mitgliedern des Verbandes eingesetzt und beauftragt ist, soll er Funktionärsstab heißen. Wir schließen uns mit dieser Formulierung J. Messner an, für den der Funktionär "Beauftragter einer im Dienste ihrer Interessen organisierte Gruppe mit der Aufgabe der bestmöglichen Förderung dieser Interessen" [2] ist. Der Begriff des Funktionärs umfaßt somit "sowohl die Funktionärsstellung in der Verbandsführung wie die im Verbandsapparat". [3]

Zu unterscheiden wären allerdings ehrenamtliche und bezahlte, hauptamtlich tätige Funktionäre. Auf die Bedeutung dieser Unterscheidung in Bezug auf die Führung des Interessenverbandes wird später noch einzugehen sein.

Bemerkungen zum 6. Definitionsmerkmal: Die Innenstruktur der Organisation wird durch gemeinsame, fixierte Willenserklärung ihrer Mitglieder (Verfassung bzw. Satzung) bestimmt, insoweit die Rechtsbestimmungen der Bundesrepublik Deutschland oder Bestimmungen anderer Staaten, die inhaltlich den deutschen gleichen, dazu Raum lassen.

Für die verschiedenen Organisationen ergeben sich nach dem Grad der Abhängigkeit von einem übergeordneten Ganzen - in den meisten Fällen wird dies die Gesellschaft, repräsentiert im Staat, sein - verschieden große Möglichkeiten zur Selbstgestaltung ihrer Innenverhältnisse.

---

1) Weber, M.: Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen 1925[2]. S.26.
2) Messner, J.: Der Funktionär. Wien 1961. S.25.
3) a.a.O. S.24.

Für die Interessenverbände in Deutschland wird dieser Raum der Autonomie durch das Vereinsrecht des BGB der Bundesrepublik Deutschland abgesteckt.

Wie in dem oben genannten Definitionsmerkmal ausgesagt ist, wollen wir nur solche Organisationen Interessenverbände nennen, die in dem Umfange autonom sind, den das Vereinsrecht des BGB erlaubt; wesentlich ist dabei der Umfang der Autonomie vom Staat, nicht die Tatsache, daß es das Vereinsrecht des BGB ist, das diesen Umfang einschränkt; es können daher an die Stelle des Vereinsrechtes durchaus auch andere staatliche Bestimmungen treten, wie dies in außerdeutschen Staaten der Fall sein wird.

Ohne näher auf die Bestimmungen des Vereinsgesetzes des BGB hier eingehen zu wollen - sie werden an anderer Stelle zu erörtern sein - kann von ihnen doch gesagt werden, daß sie die Ordnung der Vereinsstruktur, darunter fallen sowohl die Verteilung von Führungsbefugnis als auch die gesamte Kompetenzverteilung, den Mitgliedern des Interessenverbandes überlassen, wobei gewisse Auflagen über die Form dieser Ordnung - sie muß z.B. schriftlich fixiert sein - gemacht werden.

Die hier gegebene Interessenverbands-Definition erlaubt es, die Interessenverbände von anderen Organisationen zu scheiden; sie zeigt damit gleichzeitig auf, für welche Phänomene die von uns gemachten Aussagen gelten sollen. Ist dadurch zwar der Untersuchungsbereich der vorliegenden Arbeit bereits bestimmt, so soll doch noch kurz angedeutet werden, bei welchen konkreten Organisationen bzw. Organisationsgruppen wir von Interessenverbänden sprechen, ohne allerdings mit dieser Aufzählung Vollständigkeit beanspruchen zu wollen.

In den Untersuchungsbereich fallen sozialpolitische Verbände wie Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen, Wirtschaftsverbände, alle Arten von Geschädigten-Verbänden, wie Kriegsopfer-, Heimatvertriebenenverbände, aber auch Konsumentenverbände, Steuerzahlerverbände, Mieterverbände

usw.; nicht behandelt werden im Rahmen dieser Arbeit:

1. die reinen Wirtschaftsverbände, wie Genossenschaften, Kartelle, Trusts und ähnliches,
2. alle öffentlich-rechtlichen Verbände wie Innungen, Kammern,
3. alle Vereine, die keine Tätigkeit nach außen entfalten, wie Fußballverein, Segelfliegerclub und ähnliches,
4. Parteien,
5. Kirchen.

Es sei nochmals darauf verwiesen, daß nicht dieser Katalog von Interessenverbänden den Untersuchungsbereich umreißt, sondern daß dies allein durch die Interessenverbands-Definition geschieht; die genannten Verbände bzw. Verbandsarten sind nur Beispiele für das, was wir als Interessenverband bezeichnet haben wollen, bzw. was nicht Interessenverband genannt werden soll.

c) Der Begriff der Führung und der Herrschaftsstruktur im Interessenverband.

Der Begriff Führung in Bezug auf Interessenverbände, dessen Klärung noch aussteht, soll im folgenden seine Fixierung erfahren.

Der Interessenverband wurde als Sonderform einer Organisation, somit als Sonderform eines zielgerichteten Systems begriffen; Führung in einem solchen Gebilde kann nur heißen, das Ziel bestimmen, für das sich die Organisation einsetzt.

In einem Interessenverband führt derjenige, der das Verbandsziel festzulegen imstande ist und zwar nur insoweit, als er es gegen einen möglichen Widerstand der übrigen Verbandsmitglieder kann, wobei hinzuzusetzen ist, daß der Widerstand nicht tatsächlich vorhanden sein muß; notwendig ist nur, daß der oder die Führenden das Interessenverbandsziel oder die Interessenverbandsziele gegen den Willen einzelner oder Gruppen, die fähig wären, ihrerseits Vorstellungen über das Interessenverbands-Ziel zu entwickeln, bestimmen können.

Es geht somit nicht an, einem Gewerkschaftsfunktionär, der

faktisch das Interessenverbands-Ziel bestimmt, Führungsfunktionen mit dem Hinweis, er könne jederzeit von einer Mehrheit der Delegierten abgewählt werden, abzusprechen, solange nicht begründete Annahme besteht, daß diese Mehrheit entstehen kann. Allgemein ausgedrückt: ein Verbandsführer, der für seine Entschlüsse formell die Zustimmung der Mitglieder benötigt, diese auch tatsächlich immer erhält, ist so lange nicht ausführendes Organ der Zustimmenden, solange er entscheidenden Einfluß auf die Willensbildung der Zustimmenden hat.

Führung übt im Interessenverband derjenige aus, der das Verbandsziel bestimmt, wobei er die Entstehung jedes Widerstandes verhindern und/oder jeden entstandenen Widerstand brechen können muß.

Der hier verwendete Führungsbegriff kann als vom M. Weberschen Begriff der Macht [1] abgeleitet angesehen werden; deshalb kann Führung auch wie folgt definiert werden:

Führung bedeutet jede Chance, innerhalb des Interessenverbandes den eigenen Willen, soweit dieser sich auf die Zielrichtung der Interessenverbands-Aktivität bezieht, auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.

Führung beinhaltet gewöhnlich zwei Tätigkeitsbereiche: [2]

1. Die Entwicklung und Propagierung von Interessenverbands-Zielen,
2. die Macht, propagierte Interessenverbands-Ziele entweder in Interessenverbands-Aktionen umzusetzen bzw. umsetzen zu lassen oder zu verhindern, daß versucht wird, sie durch Interessenverbands-Aktionen zu verwirklichen.

---

1) Vgl. Weber, M.: a.a.O. S.28. § 16: "Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht."

2) Heintz, P. bemerkt zum Führungsbegriff in der Gruppensoziologie, wobei er allerdings hauptsächlich die Führung

Die beiden genannten Tätigkeiten gehören gewöhnlich zu den Funktionen der Führung im Interessenverband. Der Gebrauch des Wortes "gewöhnlich" weist darauf hin, daß hier keine zwingende Notwendigkeit vorliegt, daß beide Funktionen getrennt wahrgenommen werden können; ist dies der Fall, so hat im Interessenverband derjenige die Führung inne, der darüber entscheidet, welche der vorgeschlagenen Ziele des Interessenverbandes in Interessenverbands-Tätigkeit umgesetzt werden.

Allerdings soll in diesem Zusammenhang nicht verhehlt werden, daß im Falle einer getrennten Wahrnehmung der beiden Führungsfunktionen neue Probleme für die Beurteilung der Frage, wer denn nun den Interessenverband führt, auftauchen. Zwar liegt die Führung in solchen Fällen immer bei demjenigen, der über die Aktionsrichtung des Interessenverbandes entscheidet, aber es kann doch nicht übersehen werden, daß allein durch die Formulierung und den Vorschlag von Interessenverbands-Zielen bereits ein nicht unerheblicher Einfluß auf die schließliche Tätigkeit des Interessenverbandes ausgeübt werden kann.

---

in informellen Gruppen im Auge, hat: "Im Hinblick auf die Gruppenaktivität bezeichnet Führung 1. die Auslösung und Koordinierung sozialer Handlungen in Richtung auf ein bestimmtes Gruppenziel hin. Man kann dies auch so ausdrücken, daß die Führung einerseits im Sinne der Aufstellung von Gruppenzielen, andererseits im Sinne der Fortbewegung der Gruppe auf das Gruppenziel hin aktiv wird. Im Hinblick auf die Gruppenexistenz selbst bezeichnet Führung 2. diejenige Funktion oder diejenigen Funktionen, die auf Erhaltung und Stärkung der Gruppe gerichtet sind." (Ders.: Neue Forschungsergebnisse der Soziologie der Gruppenführung in Schweizer Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik. 90. Jg. 1954. S.844)

Die Problematik des zitierten Führungsbegriffes scheint nun darin zu liegen, daß die ~~drei~~ genannten Funktionen in der Führung durchaus von getrennten Personen bzw. Personengruppen wahrgenommen werden können. Die Frage nach der Führung der Gruppe ist dann nicht mehr eindeutig zu beantworten. Besonders bei zielgerichteten Systemen halten wir es für zweckmäßiger, die Führung durch die Funktion der Bestimmung der Zielrichtung der Gruppenaktivität zu definieren.

Die hier angeschnittene Frage wird später in einem anderen Zusammenhang wieder aufzunehmen sein.

Die Führung eines Interessenverbandes kann verschieden gestaltet sein.

Es sollen zwei Formen der Führung unterschieden werden:

1. demokratische,
2. autokratische Führung.

Demokratisch soll diejenige Führung genannt werden, die den Willen der Gesamtheit oder zumindest der Mehrheit der Mitglieder unverfälscht in Interessenverbands-Tätigkeit umsetzt, wobei dieser Wille der Gesamtheit bzw. der Mehrheit der Mitglieder ohne Beeinflussung durch die Verbandsspitze entstehen muß, was weder ausschließt, daß von dieser bestimmte Vorschläge gemacht werden, noch daß die Verbandsspitze den Mitgliedern Informationen zur Verfügung stellt.

Autokratisch soll diejenige Führung heißen, die den Willen einer Minderheit in Interessenverbands-Tätigkeit umsetzt, wobei es gleichgültig ist, ob der Wille der Minderheit direkt (Sonderrechte der Minderheit, etwa in Bezug auf das Stimmrecht) oder durch Umgehung bzw. Verfälschung des Willens der Mehrheit der Interessenverbands-Mitglieder in Interessenverbands-Tätigkeit umgesetzt wird.

In den hier vorgelegten Definitionen von demokratischer und autokratischer Führung im Interessenverband ist versucht werden, zu einer Klärung der Begriffe zu kommen, ohne, wie sonst üblich [1], institutionelle Merkmale der Interessenverbände als Definitionsgrundlage zu benützen. Wir halten dies im Hinblick auf die institutionelle Vielgestaltigkeit der Interessenverbands-Bildungen für nötig, denn durch die

1) Vgl. Stammer, O.: Gesellschaftsstrukturen und Organisationswirklichkeit der Verbände, in: Die neue Gesellschaft. 1955. S. 9. Külp, B.: Lohnbildung im Wechselspiel zwischen politischen und wirtschaftlichen Kräften. Berlin 1965. S. 44. Howe, I.; Widick, B.J.: The UAW and Walter Reuter. New York 1949. S.262 ff.

Vielzahl der Möglichkeiten der Interessenverband-Institutionalisierung, also der Möglichkeiten, wie ein Interessenverband organisatorisch gestaltet ist, ergeben sich mehrere Arten, wie die Organisation bzw. die institutionelle Grundlage eines demokratischen bzw. autokratischen Interessenverbandes aufgebaut sein kann.

Von dem Begriff der Führung im Interessenverband ist der der Herrschaftsstruktur des Interessenverbandes zu scheiden.

Ausgehend von M. Webers Begriff der Herrschaft [1] definiert R. Mayntz Autoritäts- bzw. Herrschaftsstruktur als "die in Regeln und Rollen festgelegte Verteilung von Entscheidungs- und Anordnungsbefugnissen einerseits, Ausführungs- und Gehorsamspflichten andererseits".[2]

Diese Definition soll hier zugrunde gelegt werden, wenn von Herrschaftsstruktur die Rede ist. Unter dem Herrschaftsaspekt einer Position bzw. Rolle [3] ist also

1. die mit dieser Position verbundene Macht (Anordnungsbefugnis im weitesten Sinne),

---

1) Vgl. Weber, M.: Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen 1956[2]. S.23: "Herrschaft soll heißen die Chance, für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden". S.123: " 'Gehorsam' soll bedeuten, daß das Handeln des Gehorchenden so abläuft, als ob er den Inhalt des Befehls um dessen selbst willen zur Maxime seines Verhaltens gemacht habe, und zwar lediglich um des formalen Gehorsamverhältnisses halber, ohne Rücksicht auf die eigene Ansicht über den Wert oder den Unwert des Befehls als solchen."

2) Mayntz, R.: a.a.O. S.97.

3) Zum Begriff der Rolle und Position siehe Dahrendorf, R.: Homo sociologicus. Köln 1951[1]. S.19 ff. und passim sowie die Kritik des Rollenbegriffes von Dahrendorf durch Tenbruck, F.: Zur deutschen Rezeption der Rollentheorie, in Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 13. Jahrgang. Köln 1961. S.3 ff.
Vgl. auch Wössner, J.: Mensch und Gesellschaft. a.a.O. S.552 und ders. Sozialnatur und Sozialstruktur. Berlin 1965. S.52 ff.

2. die mit ihr gegebene Gehorsamspflicht gemeint. [1]

Um Mißverständnisse zu vermeiden, sei darauf hingewiesen, daß Herrschaftsstruktur einer Organisation nicht gleichzusetzen ist mit Organisationsstruktur, wie sie sich etwa aus dem Organisationsplan, der Satzung und der Geschäftsordnung ergibt. Herrschaftsstruktur schließt diese Organisationsstruktur oder wie sie im folgenden genannt werden soll, die Kompetenzordnung ein, erschöpft sich jedoch nicht in ihr, sondern umfaßt darüber hinaus alles geregelte Herrschaftshandeln in der Organisation.

Auf welchen Grundlagen diese Regeln des Herrschaftshandelns ruhen, sei es auf Satzung, Geschäftsordnung, aber auch Gewohnheit oder Brauch, ist dabei unwesentlich. Es sei jedoch hier bereits darauf verwiesen, daß in einem vorwiegend rational gestalteten Gebilde - und ein Interessenverband kann als ein solches Gebilde bezeichnet werden - zu erwarten ist, daß das Herrschaftshandeln vorwiegend gesetzmäßig, somit rational, geregelt wird; d.h., es kann erwartet werden, daß Satzung und Geschäftsordnung, nicht Brauch, Gewohnheit oder Charisma die Grundlage der Regelung des Herrschaftshandelns sein werden.

Bei einer vergleichenden Betrachtung von Führung und Herrschaft ist davon auszugehen, daß sowohl Herrschaft als auch Führung Machtausübung im Interessenverband darstellen.

Das Unterschiedliche und Gemeinsame beider Formen der Machtausübung wird klar, wenn man sich vergegenwärtigt, wodurch sich bei der Herrschaft bzw. bei der Führung jeweils Macht ergibt. Da Macht auf Grund von Zwang oder

1) Der hier verwendete Begriff der Herrschaft deckt sich weitgehend mit dem Begriff der Herrschaft "compliance", den A. Etzioni verwendet. Er definiert "compliance is a relationship consisting of the power employed by the superiors to control subordinates and the orientation of the subordinates to this power". (Etzioni, A.: A. Comparative Analysis of Complex Organisations. Glencoe 1961. S. XV.)

Gewalt im Interessenverband als Machtmöglichkeit ausfällt, dies wird später noch zu begründen sein, kann als Entstehungsursache und als Grund der Fortdauer jeglicher Macht im Interessenverband die Autorität angenommen werden.

Aus den verschiedenen Formen der Autorität werden sich wichtige Unterscheidungsmerkmale in Bezug auf die Herrschaft und Führung im Interessenverband ergeben; es ist deshalb nötig, den Begriff und die Ausformungen der Autorität näher zu betrachten.

Als Autorität soll jegliche Macht im Interessenverband gelten, insoweit diese im wesentlichen nicht auf Zwang, sondern auf der inneren Bereitschaft zu Unterwerfung bei denen beruht, auf die die Machtausübung zielt.

Wir können nach Z.F. Urwick[1] zwischen drei Arten von Autorität unterscheiden.

1. der "formalen Autorität", die als Rollensegment der organisatorischen Position erscheint,
2. der "personalen Autorität", die sich durch Dienstjahre, Dauer der Betriebszugehörigkeit oder Popularität ergibt; als weitere Quelle personaler Autorität wäre das Charisma hinzuzufügen,
3. der "technischen Autorität", die dem speziellen Wissen und den besonderen Fähigkeiten einer Person entspringt.

Da der Ausdruck technische Autorität allzusehr auf die Bedürfnisse einer Betriebssoziologie zugeschnitten scheint, werden wir stattdessen den Ausdruck "funktionale Autorität von H. Hartmann verwenden. Begrifflich decken

1) Urwick, Z.F.: The Element of Administration. New York 1943. S.42. zitiert nach Hartmann, H.: Funktionale Autorität. Stuttgart 1964. S.108.

sich technische und funktionale Autorität völlig.

Nach H. Hartmann [1] soll funktionale Autorität "die Chance heißen, auf Grund persönlicher Sachverständigkeit das zukünftige Handeln bzw. die zukünftigen Einstellungen anderer zu ändern."

Für das Verhältnis von Herrschaft und Führung läßt sich nun sagen, daß Herrschaft auf formaler Autorität, Führung im Interessenverband aber sowohl auf formaler wie funktionaler Autorität beruhen kann.

Bevor begründet werden soll, daß Führung sich auf formale und auf funktionale Autorität stützen kann, sei erst auf die Frage eingegangen, warum nicht auch die personale Autorität als Grundlage der Führung im Interessenverband in Betracht kommt. Ohne zu übersehen, daß personale Autorität für die Führung eines Interessenverbandes immer sehr nützlich ist, muß doch festgehalten werden, daß Führung in einem Interessenverband, die sich nur auf personale Autorität stützt, schwer denkbar ist. Beachtet man, daß Führung allein auf Grund personaler Autorität einerseits gegen die Träger formaler Autorität, denn diese sind in einem Interessenverband auf Grund der formalen Organisation immer vorhanden, stattfinden müßte, andererseits ohne Sachverstand, der im Interessenverband immer zu funktionaler Autorität führt, schwerlich Erfolge für den Interessenverband errungen werden können, so wird es einsichtig, daß personale Autorität allein kein tragendes Fundament für die Führung eines Interessenverbandes ergibt. "Gefolgschaft" als das bei Führung auf personaler Autoritätsgrundlage typische

1) Hartmann, H.: a.a.O. S.6.
Vgl. auch J. Wössner, der den gleichen Tatbestand meint, wenn er im politischen Bereich von personaler Autorität spricht, die er mit C.J. Friedrich als Fähigkeit bezeichnet, "Entscheidungen, Befehle, Anordnungen, Gesetze und was sonst an Mitteilungen im Politischen anfällt, einleuchtend zu begründen". (Wössner, J.: Parlamentarische Mehrheit und politische Autorität, in Politische Studien H. 150. 14. Jahrgang. München 1963. S.424.)

Verhältnis der Untergebenen zum Führer wird kaum als wesentliche Form der Herrschaft und Führung im Interessenverband anzutreffen sein.

Ist so Führung durch rein personale Autorität im Interessenverband nicht möglich, so ist sie doch nicht wie die Herrschaft auf die formale Autorität allein verwiesen.

Führung im Interessenverband kann sich ebenso gut auf formale und funktionale Autorität zusammen, unter Umständen sogar auf die funktionale Autorität allein stützen. Bei der Führung ist der Geführte nicht wie bei der Herrschaft zum Gehorsam verpflichtet, sondern es genügt, wenn er dem Führenden zustimmt, d.h. die Führung kann neben der Nutzung von vorhandenen und anerkannten Gehorsamspflichten der Geführten auch die Möglichkeit wahrnehmen, ihre Zielvorstellungen dadurch durchzusetzen, daß diese den Geführten als richtig erscheinen.

Da Sachverstand bei den meisten Interessenverbänden sich hoher Schätzung erfreut [1], - bei der bereits öfter erwähnten Rationalität der Interessenverbände nicht weiter verwunderlich - ergibt sich im Interessenverband für die Träger von Sachverstand ein hohes Maß an funktionaler Autorität und damit erhebliche Führungschancen.

Allerdings muß festgehalten werden, daß Führung durch funktionale Autorität ohne jegliche formale Autorität, sei diese auch noch so schwach, etwa die eines Mitgliedes oder eines beratenden Geschäftsführers, kaum vorkommen wird.

Für die Herrschaft im Interessenverband behaupten wir, daß sie auf formaler Autorität beruht.

---

1) Dies ist wichtig, da H. Hartmann mit Recht darauf hinweist, daß Sachverstand an und für sich keine Quelle von Autorität darstellt, nur "bewiesene Sachkunde in einem sozialen System, dessen Mitglieder besonderes Wissen und Können für wünschbar halten" bringt Autorität ein. (Ders.: a.a.O. s.57.)

Behalten wir die Definition des Begriffes Herrschaft und des Gehorsamsbegriffes genau im Auge und vergegenwärtigen wir uns, daß Herrschaft Unterwerfung verlangt auf Grund eines formalen Unterordnungsverhältnisses, ohne daß die Unterwerfung von Fall zu Fall von der sachlichen Berechtigung des Befehls abhängig gemacht werden darf, so kann gesagt werden, daß in einem rationalen Zweckgebilde, als solches muß der Interessenverband angesprochen werden, Herrschaft nur auf formaler Autorität beruhen kann; daß es hilfreich ist, wenn funktionale und personale Autorität hinzukommen, wird nicht bestritten.

Diese formale Autorität kommt einer Person - an der personalen Qualität aller Autorität soll festgehalten werden - zu, die die Rechte einer Position mit Anordnungsbefugnissen wahrnimmt; also nicht der Besitz dieser Position vermittelt formale Autorität, sondern die Wahrnehmung der Pflichten und Rechte, die ihm von der mit der Position verbundenen Rolle angesonnen werden.

Es sei hier bereits angemerkt, daß etwaig in Interessenverbänden vorhandene Herrschaftsverhältnisse für die Art und Weise der Zielbestimmung des Interessenverbands-Handelns, somit für die Führung des Interessenverbandes, nur eine geringe Rolle spielen. Wie sich später zeigen wird, kann selbst im autokratischen Interessenverband das Ziel der Verbandstätigkeit nicht durch Befehl der autokratisch führenden Minderheit bestimmt werden. Auch in autokratischen Interessenverbänden läßt sich das Verhältnis von Führern und Geführten keineswegs als Herrschaftsverhältnis beschreiben. Falls Herrschaftsverhältnisse im Interessenverband vorkommen, so betreffen diese z.B. das Verhältnis von Vorstand und hauptamtlichen Funktionärsstab oder von Interessenverbands-Führung und Interessenverbands-Exekutive, auch die Unter- und Überordnungen innerhalb des Funktionärsstabes stellen Herrschaftsverhältnisse dar.

Eine andere Möglichkeit Herrschaft zu begründen, läge in dem Vorhandensein von personaler Autorität. Personale Autorität beruht, wenn mann statt der etwas engen Definition von Z.F. Urwick die Begriffsbestimmung durch M. Weber [1] zu Grunde legt, auf dem Glauben, daß eine Person als Sprecher einer im Prinzip geheiligten, unfehlbaren Tradition auftritt, oder daß er über Charisma, also über Heiligkeit oder Heldenkraft oder Vorbildlichkeit verfügt. Wie bei der formalen Autorität erfolgt bei der personalen Autorität Unterwerfung ohne von Fall zu Fall über die sachliche Berechtigung dieser Unterwerfung nachzudenken.

Doch ist Herrschaft kraft Charisma oder Tradition als die für eine Vereinigung von Menschen wesentliche Herrschaftsform nur in Vereinigungen denkbar, deren Mitglieder in ihrer Gesamtpersönlichkeit erfaßt werden, denn sowohl charismatische wie auch traditionale Herrschaft zielt wesensmäßig immer auf totale Herrschaft hin. In beiden Herrschaftsformen ist das Individuum in allen seinen Lebensbereichen in die Vereinigung integriert.

Im Interessenverband dagegen ist der einzelne nur insoweit integriert, als es zur Erfüllung der Verbandsaufgabe nötig ist. Der Interessenverbands-Herrschaft ist das Mitglied nur dort unterworfen, wo sich dies zur Erreichung des Verbandszweckes als notwendig erweist.

Daß Herrschaft im Interessenverband nur auf Grund formaler Autorität möglich ist, erweist sich auch dadurch, daß die Legitimationsgrundlage der Herrschaft im Interessenverband im wesentlichen die Satzung ist.

Die Herrschaftsstruktur eines Interessenverbandes läßt sich auch als Ausdruck anerkannter potentieller

1) Vgl. Weber, M.: a.a.O. S.224.

formaler Autorität darstellen, potentiell deshalb, weil die mit den Herrschaftspositionen gegebenen Autorisierungschancen erst durch den Positionsinhaber genutzt werden müssen, um für ihn zur Autoritätsquelle zu werden.

Für die Führung bedeutet das in der Herrschaftsstruktur eines Interessenverbandes zum Ausdruck kommende Potential von formaler Autorität jeweils nach der Position der Führung in der Herrschaftsstruktur verschiedenes.

Wie bereits bemerkt wurde, ist Führung im Interessenverband auf Grund hoher funktionaler Autorität auch von Positionen mit geringer formaler Autorität denkbar.[1] Für diese Art der Führung bedeutet die Interessenverbands-Herrschaftsstruktur Begrenzung und Hemmnis.

Anders dagegen für eine Führung mit hoher formaler Autorität, doch mangelnder funktionaler Autorität, so unter Umständen wenn die Mitgliederversammlung eines Interessenverbandes laut Satzung Führungsbefugnis hat. Hier bedeuten die durch die Herrschaftsstruktur gegebenen Autorisierungschancen eine bedeutende Stütze und Hilfe für die Führung.

2. Problemstellung

a) Der Ausgangspunkt der Fragestellung

Haben wir bisher versucht, unser Untersuchungsobjekt zu beschreiben und das Untersuchungsziel anzugeben, so soll jetzt der Weg aufgezeigt werden, auf dem wir das angestrebte Ziel zu erreichen gedenken; mit anderen Worten, die Fragestellung, mit der wir das Untersuchungsobjekt angehen wollen, soll dargelegt werden.

Ausgangspunkt unserer Frage nach den Formen und Bedingungen der Interessenverbandsführung ist der Tatbestand, daß es für das Führungshandeln im Interessenverband

1) Vgl. Heintz, P.: a.a.O. S.85: "Bei formellen Organisationen braucht der Besitzer der formellen Führungsposition nicht unbedingt die tatsächliche Führung auszuüben, die kann durch einen informellen Führer geschehen."

gewisse Grenzen gibt, die keine Führung überschreiten kann.

Diese Grenzen erreicht die Interessenverbands-Führung dann, wenn sie als Folge des Führungshandelns das "Vertrauen der Geführten" verliert und abgelöst wird oder wenn der Interessenverband sich infolge des Verhaltens der Führung auflöst. Beide Grenzpunkte für die Interessenverbandsführung weisen auf die Besonderheit der Führung von Interessenverbänden im Gegensatz zur Führung in anderen Gebilden hin; sie erscheinen deshalb als Ausgangspunkt für die Frage nach der Führung im Interessenverband geeignet.

Ergibt sich so als erster Problemkreis die Frage nach den Voraussetzungen jeder Interessenverbands-Führung, so weist die Tatsache, daß sich die Interessenverbands-Führung innerhalb der genannten Grenzen in vielerlei Variationen entwickelt hat, auf die Aufgabe hin, diese verschiedenen Formen der Interessenverbands-Führung typologisch zu ordnen und die Einflußfaktoren, die auf die Formen der Interessenverbands-Führung einwirken, herauszuarbeiten.

b) Die Fragestellung

Die vorliegende Arbeit wird sich gemäß dem Ausgangspunkt der Fragestellung auf drei Fragekomplexe konzentrieren.

Erstens wird versucht werden, zwei Formen der Interessenverbands-Führung, den demokratischen und den autokratischen Interessenverband, als idealtypisches Muster des Führungshandelns im Interessenverband darzustellen. Von diesen beiden Idealtypen wird behauptet, daß sie ein brauchbares Mittel sind, die vielfältigen Formen der Interessenverbands-Führung kategorial zu erfassen.

Zweitens wird nach den Bedingungen der Interessenverbands-Führung gefragt werden, die sich aus einer

Betrachtung des Führungshandelns unter den besonderen Funktions- und Strukturverhältnissen des Interessenverbandes ergeben.

Drittens soll gezeigt werden, welche Faktoren, entweder innerverbandlicher oder umweltbedingter Art, Einfluß haben auf die beiden Gestaltungen der Interessenverbands-Führung, die demokratische bzw. die autokratische Führung.

II. Typische Ausformungen der Interessenverbands-Führung

1. Die Möglichkeiten der formalen Struktur von Interessenverbands-Führung

a) Der gesetzliche Rahmen

Bei einer Betrachtung der Möglichkeiten der formalen Struktur von Interessenverbands-Führung ist es notwendig, auf den schriftlich fixierten Teil der Herrschaftsstruktur, die Satzung, näher einzugehen.

"Die Verfassung ist der Inbegriff der Regeln, die sich beziehen auf den Zweck des Vereins, seinen Namen und Sitz, seinen inneren Aufbau und seine Betätigung nach außen, die Mitgliedschaft, seine Auflösung und das Schicksal seines Vermögens." [1] Die Verfassung des Verbandes ist schriftlich fixiert; sie ist entstanden durch gemeinsame Willenserklärung der Mehrheit der Mitglieder über die obengenannten Probleme des Verbandes.

Die Verfassung regelt unter anderem den inneren Aufbau des Verbandes, somit auch die Herrschaftsbeziehungen. Diese Regelung ist und kann allerdings niemals vollständig, lückenlos sein, vielmehr beschreibt die Verfassung des Verbandes lediglich mehr oder weniger vage den Kern der wichtigsten mit formaler Autorität ausgestatteten Positionen. Die Herrschaftsbeziehungen im Verband spielen sich so zwar innerhalb des von der Satzung bzw. der Verfassung gegebenen Rahmens ab, lassen sich aber niemals aus ihr vollständig ableiten.

Ist die Satzung für die Betrachtung der realen Herrschafts- oder gar Führungsstruktur eines Interessenverbandes wenig ergiebig, so gibt ein Vergleich von Interessenverbands-Satzungen doch brauchbare Auskunft über die Möglichkeiten der Verteilung formaler Autorität.

---

1) Lehmann, H.: BGB allgemeiner Teil. Berlin 1947[5]. S.337.

Auf Grund der Autonomie der Interessenverbände, auf die bereits hingewiesen wurde, regelt die Satzung die Innenverhältnisse eines Interessenverbandes weitgehend nach dem Willen der Mitglieder; dabei ist die Freiheit der Mitglieder in der Gestaltung der Satzung jedoch nicht schrankenlos. Der Staat hat vermittels des Rechts gewisse Grundsätze aufgestellt, nach denen die Gestaltung der Satzung zu geschehen hat. [1] Er hat vereinzelt auch gewisse inhaltliche Auflagen gemacht. Zusammengefaßt sind die Vorschriften über die Gestaltung der Interessenverbands-Satzungen im Vereinsrecht.

Das Vereinsrecht setzt Recht für eine spezifische Form von Vereinigungen, die Vereine, wobei zu unterscheiden ist zwischen rechtsfähigen und nicht rechtsfähigen Vereinen. Der Verein unterliegt also den allgemeinen Bestimmungen des Rechts in Bezug auf alle Vereinigungen und dem Vereinsrecht. Das Grundgesetz der Bundesrepublik gibt allen seinen Bürgern das Recht, sich zu vereinen (Art. 9 GG), schränkt dieses Recht jedoch dahingehend ein, daß es "alle Vereinigungen, deren Zwecke oder deren Tätigkeit mit dem Gedanken der Völkerverständigung den Grundsätzen der verfassungsmäßigen Ordnung oder den Strafgesetzen unvereinbar sind," [2] verbietet.

Das Vereinsrecht schreibt keine spezielle inhaltliche Verfassung des Vereins vor. Zwar geht aus den Bestimmungen des BGB, die nur bei fehlenden Satzungsbestimmungen in Kraft treten, der Wille des Gesetzgebers hervor, die innerverbandlichen Beziehungen demokratisch zu ordnen, [3] doch hat der Gesetzgeber es sich versagt,

---

1) Er genügt damit der Pflicht, die J. Wössner meint, wenn er bemerkt: "Es gehört zu einer wesentlichen Aufgabe des Staates, der Gesellschaft den rechtlichen Rahmen ihrer Entfaltung zur Verfügung zu stellen." (Ders. a.a.O. S.143)

2) Huber, E.R.: Wirtschaftsverwaltungsrecht. Tübingen 1953. Bd. I. S.253.

3) Vgl. Palandt: BGB. Berlin 1956. S. 23, 24, 25, 27 ff.

diese demokratische Innenordnung für Vereine bzw. Verbände als verbindlich zu erklären.

Die Vereine, bzw. Verbände werden als autonome Körperschaften behandelt, die sich ihre Innenordnung im Rahmen des geltenden Rechts selbst geben.[1)]

---

1) Die Regelung der innerverbandlichen Beziehungen ist Teil der Satzung, die sich der Verband zu geben hat. "Ihr möglicher Inhalt ist durch die zwingenden Vorschriften begrenzt und darf nicht gegen Gesetz oder gute Sitten verstoßen." (a.a.O. S.25)
Zwingend schreibt das BGB für den Inhalt der Satzung vor, daß die Bestimmungen von §§ 26, 27 II, 28 II, 29 - 31, 34 - 37, 41 BGB beachtet werden. Für die Innenordnung sich dabei folgende Paragraphen wichtig:

§ 25 I "Der Verein muß einen Vorstand haben"
II "Der Vorstand vertritt den Verein gerichtlich und außergerichtlich"

§ 27 II "Die Bestellung (des Vorstands) ist jederzeit widerruflich"

§ 30 "Durch die Satzung kann bestimmt werden, daß neben dem Vorstand besondere Vertreter zu bestellen sind. Ihre Bestellung muß auf Satzung beruhen. Wo die satzungsgemäße Berufung fehlt, ist der Vertreter Bevollmächtigter oder Erfüllungs- und Verrichtungsgehilfe"

§ 34 "Ein Mitglied ist nicht stimmberechtigt, wenn die Beschlußfassung die Vornahme eines Rechtsgeschäfts mit ihm oder die Einleitung oder Erledigung eines Rechtsstreites zwischen ihm und dem Vereine betrifft."

§ 35 "Sonderrechte eines Mitglieds können nicht ohne dessen Zustimmung durch Beschluß der Mitgliederversammlung beeinträchtigt werden. Kein Sonderrecht ist das Mitgliedschaftsrecht selbst und die daraus entspringenden, gleichmäßigen Rechte aller Mitglieder; doch behandelt das RG den Anspruch jedes Mitglieds auf Gleichbehandlung mit den anderen als unentziehbares Sonderrecht, unzulässig ist daher ungerechtfertigte Schlechterstellung des einzelnen Mitglieds, sein unbegründeter Ausschluß, Bestimmung über Beiträge, die einzelne Mitglieder willkürlich belasten."

b) Die Möglichkeiten des institutionellen Aufbaues

Innerhalb des vom Gesetzgeber vorgezeichneten Rahmens unterscheiden sich die Interessenverbände sowohl in ihrem genannten inneren Aufbau als auch in der Art, wie sie das Führungsproblem organisatorisch lösen.

Soweit es die Formalstruktur des Interessenverbandes betrifft, sind die Satzungen gut geeignet, die Grundlage für die Beschreibung der Organisation des Interessenverbandes zu liefern. Die Formalstruktur ihrerseits zeigt den Rahmen, innerhalb dessen sich die Führungsformen entwickeln können; sie weist auf Ansatzpunkte der Machtbildung im Interessenverband hin.

Die wichtigsten Elemente der Formalstruktur sind die "Organe" des Interessenverbandes. Organe können als Positionsbündel angesprochen werden, die als solche mit gewissen, durch Satzung garantierten Rechten und Pflichten versehen sind.

Zwei Organe schreibt der Gesetzgeber vor: den Vorstand und die Mitgliederversammlung. Neben diesen beiden Organen haben sich die Interessenverbände jedoch noch verschiedene andere geschaffen. So etwa, wenn sie

---

§ 36 "Die Mitgliederversammlung ist in den durch Satzung bestimmten Fällen so wie dann einzuberufen, wenn das Interesse des Vereins es erfordert."

§ 37 "Die Mitgliederversammlung ist zu berufen, wenn der durch Satzung bestimmte Teil ... die Berufung schriftlich unter Angabe des Zwecks und der Gründe verlangt." § 37 gewährt ein Minderheitsrecht, die Satzung darf die erforderliche Mitgliederzahl also nicht auf die Hälfte oder mehr festsetzen."

§ 39 "Die Mitglieder sind zum Austritt aus dem Verein berechtigt."

§ 41 "Der Verein kann durch Beschluß der Mitgliederversammlung aufgelöst werden."

Beiräte [1] und Ausschüsse [2] einsetzen, die Geschäftsführung [3] als Organ aufführen, einen erweiterten Vorstand [4], ein Präsidium [5], einen Sprecher [6] als Organ nennen. Die beiden wichtigsten Organe im Interessenverband sind die Mitgliederversammlung und der Vorstand.

Von der Art der Verteilung von Führungsbefugnis auf die beiden Organe gehen Wirkungen auf die Form der Führung im Interessenverband aus. Bei einem Vergleich von Satzungen [7] ergibt sich, daß beide Organe laut Satzung über gewisse Grundrechte verfügen.

Bei der Mitgliederversammlung, die bei großen Interessenverbänden auch eine Delegiertenversammlung sein kann, können neben dem Grundrecht, den Interessenverband aufzulösen, das der Gesetzgeber der Mitgliederversammlung zuspricht, folgende Kompetenzen immer festgestellt werden:

1. Die Mitgliederversammlung wählt direkt oder indirekt durch Wahl eines Wahlorgans den Vorstand.
2. Die Mitgliederversammlung entlastet den Vorstand, indem sie den Geschäftsbericht zumindest anhört, und den Haushaltsplan zumindest nachträglich genehmigt.

Der Vorstand hat neben dem vom Gesetzgeber ihm zugesprochenen Recht, den Interessenverband gerichtlich und außergerichtlich zu vertreten, noch mindestens folgende Kompetenzen:

---

1) Vgl. Satzung des Landesverbandes des Hotel- und Gaststättengewerbes in Baden-Württemberg e.V.
2) Vgl. Satzung des Fachverbandes für Gewürzindustrie.
3) Vgl. Satzung des Landesverbandes des bayerischen Groß- und Einzelhandels.
4) Vgl. ebd.
5) Vgl. Satzung des Verbandes der Kriegsbeschädigten, Kriegshinterbliebenen und Sozialrentner e.V.
6) Vgl. Satzung der Sudetendeutschen Landsmannschaft, Bundesverband e.V.
7) Über 100 Satzungen von den verschiedensten Interessenverbänden standen dafür zur Verfügung.

1. Dem beschlußfassenden Organ des Interessenverbandes Vorschläge zur Erreichung des Interessenverbands-Zieles zu unterbreiten.
2. Die Geschäftsführung des Interessenverbandes zu beaufsichtigen.
3. Beschlüsse über die Interessenverbands-Tätigkeit auszuführen.

Die Organe, die sich neben den Organen Mitgliederversammlung und Vorstand im Interessenverband noch feststellen lassen, können in zwei Gruppen eingeteilt werden:

1. In die Gruppe der Beratungsorgane, die wie in ihrer Bezeichnung bereits ausgedrückt, beratende Funktionen haben, wobei es möglich ist, daß sowohl der Vorstand als auch die Mitgliederversammlung beraten wird. Die Beratungsorgane haben meist das Recht, Empfehlungen auszusprechen. Beschließende Gewalt haben Beratungsorgane meist nicht, doch kommt ihren sachkundigen Empfehlungen in Großverbänden oft große Bedeutung zu.
2. In die Gruppe der Hilfsorgane; diese dienen dazu, bestimmte Organe in ihrer Tätigkeit zu unterstützen. Beispiele sind die Geschäftsführung, die als Hilfsorgan der Interessenverbands-Exekutive anzusehen ist, oder die Antragskommissionen, die die Aufgabe haben, die Anträge an die Mitgliederversammlung zu ordnen und etwa von der Formulierung her zu überarbeiten; sie sind als Hilfe für die Willensbildung der Mitgliederversammlung gedacht.

Die Unterscheidung demokratisch und autokratisch läßt sich auf Satzungen nur schwer anwenden, da nur selten klar zu bestimmen ist, welche Organe mit Führungsbefugnis ausgestattet sind.

Auch muß man sich im klaren sein, daß die Verteilung von satzungsmäßiger Führungsbefugnis auf bestimmte Organe nicht bedeutet, daß dieses Organ führt. Spricht eine

Satzung, z.B. der Mitgliederversammlung Führungsbefugnis zu, so heißt das nicht, daß die Mitgliederversammlung als Organ den Interessenverband führt, sondern nur, daß jeder Antrag an die Mitgliederversammlung, der die Führung des Interessenverbandes betrifft, satzungsgemäß in Interessenverbands-Tätigkeit umgesetzt werden muß, falls er in der Mitgliederversammlung die Unterstützung der Mehrheit [1] der Mitglieder findet und dadurch zum Beschluß der Mitgliederversammlung erhoben wird.

Die Führung liegt bei der Mehrheitsgruppe der Interessenverbands-Mitglieder; diese üben die Führung dadurch aus, daß sie satzungsgemäß imstande sind, in einer mit Führungsbefugnis versehenen Mitgliederversammlung ihren Anträgen Beschlußcharakter zu geben, und damit die Zielrichtung des Interessenverbands-Handelns zu bestimmen.

Versucht man trotz dieser Schwierigkeit etwas über die Verteilung der satzungsgemäßen Führungsbefugnis auf die Interessenverbands-Organe auszusagen, so kommt man auf drei Typen der Verteilung von legaler und somit befugter Führungsmacht und damit von formaler Autorität.[2]

---

1) Ob es sich dabei um eine einfache oder qualifizierte Mehrheit handeln muß, darüber entscheiden die jeweiligen Satzungsbestimmungen.

2) Zum Verhältnis von Herrschaft und Führung sei hier angemerkt, daß die Führung auf Grund formaler Autorität Herrschaftsverhältnisse zwischen Führern und Geführten herstellt. Wenn eine Satzung der Mitgliederversammlung Führungsbefugnis zuspricht, so bedeutet dies, daß die Majorität der Teilnehmer der Mitgliederversammlung satzungsgemäß eine Herrschaftsposition eingeräumt bekommen. Da Herrschaft ganz allgemein Machtausübung auf Grund formaler Autorität ist, läßt sich Führung auf Grund formaler Autorität als ein spezieller Aspekt der Herrschaft darstellen. Führung auf Grund formaler Autorität ist ein, aber keineswegs der einzige, Aspekt der Herrschaft.

1. Die Führungsbefugnis ist bei einem Organ konzentriert.
2. Die Führungsbefugnis ist auf verschiedene Organe verteilt.
3. Die Führung ist in ihre Funktionen aufgespalten, nämlich in Aufstellung und Propagierung von Interessenverbands-Zielen und in Genehmigung bzw. Ablehnung der Umsetzung von propagierten Interessenverbandszielen in Interessenverbands-Aktivität. Die beiden Funktionen sind auf verschiedene Interessenverbands-Organe verteilt.

Für alle drei genannten Typen seien im folgenden Beispiele an Hand von Satzungen, bzw. den hier in Frage kommenden Satzungsbestimmungen aufgezeigt.

Als Beispiel einer Satzung, die recht deutlich die Befugnis zur Führung des Interessenverbandes einem Organ anvertraut, diene die Satzung der Spitzenorganisation der Filmwirtschaft e.V. Der Interessenverband hat zwei Organe, den Vorstand und die Mitgliederversammlung. Der Mitgliederversammlung wird durch folgende Satzungsbestimmung Führungsbefugnis zugewiesen:

"§ 12, 1:[1] Die Mitgliederversammlung ist das oberste Organ der SPIO. Sie hat die Aufgabe, über die einzelnen Punkte der Tagesordnung sowie über alle ihr zugewiesenen Angelegenheiten gemäß der Satzung zu beraten und Beschluß zu fassen.

2: Sie hat weiterhin Beschluß zu fassen über:

a) Die Entlastung des Geschäftsführenden Vorstandes für das vergangene Geschäftsjahr
b) die Genehmigung des Rechnungsabschlusses für das vergangene Geschäftsjahr
c) den Rechnungsvoranschlag für das laufende Geschäftsjahr
d) Satzungsänderungen
e) Aufnahme von Mitgliedern
f) Anstellung des Geschäftsführers sowie des sonstigen leitenden Personals"

1) Satzung der Spitzenorganisation der Filmwirtschaft e.V. Wiesbaden 1964.

Der Eindruck, daß bei dem genannten Interessenverband die Mitgliederversammlung Führung ausüben soll, wird noch bestärkt, wenn man in Betracht zieht, daß durch die Bestimmungen des § 11 /3 die Mitgliederversammlung zu einem praktikablen Führungsistrument gemacht wird; der genannte Paragraph lautet:

"§ 11/3:[1] Jede Mitgliedsorganisation ist auch außerhalb der Tagesordnung berechtigt, eigene Entschließungen auf einer Mitgliederversammlung zur Sprache zu bringen."

Durch diese Satzungsbestimmung wird erreicht, daß sich die Mitgliederversammlung ohne durch den Vorstand - etwa durch Modifizierung der Anträge, Ausschließung mißliebiger Anträge von der Tagesordnung - behindert zu werden, allen Interessenverbandsproblemen widmen kann.

Was unter der Verteilung von Führungsbefugnis auf mehrere Organe zu verstehen ist, kann an der Satzung der Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie gezeigt werden.

Die Satzung verteilt an den Vorstand Führungsbefugnis, soweit es den allgemeinen Geschäftsbetrieb des Interessenverbandes betrifft, behält der Mitgliederversammlung jedoch vor, in Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung zu entscheiden.

Dies kommt in folgenden Satzungsbestimmungen zum Ausdruck:

1. "Dem Vorstand obliegt die gesamte Leitung der Bundesvereinigung nach Maßgabe der Satzung und der Beschlüsse der Mitgliederversammlung".[2]
2. "Die Mitgliederversammlung ist zuständig für Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung".[3]

---

1) Ebd.
2) Satzung der Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie § 9/1.
3) a.a.O. § 8/2 a.

Als dritte Möglichkeit der satzungsmäßigen Lösung des Führungsproblems in Interessenverbänden wurde die Verteilung der beiden Funktionen der Führung auf verschiedene Organe genannt.

Es handelt sich hier also darum, daß ein Organ die Aufgabe und das Recht durch die Satzung zugeteilt bekommt, Vorschläge zu unterbreiten, wie das Interessenverbands-Ziel bzw. die -Ziele erreicht werden können, während ein anderes Organ darüber entscheidet, ob die propagierten Vorschläge befolgt oder verworfen werden sollen.

Die Satzung des Verbandes Deutscher Kerzenhersteller nimmt durch die folgenden Satzungsbestimmungen die oben beschriebene Verteilung von Führungsbefugnis unter den Interessenverbands-Organen vor:

1. "Dem Vorstand obliegt insbesondere die Vorbereitung der Beratungsgegenstände und Anträge zur Mitgliederversammlung."
   "Der Vorstand hat die Beschlüsse der Mitgliederversammlung durchzuführen. Er hat ihr alle Vorschläge zu unterbreiten, die zur Förderung der Aufgaben und des Zweckes des Verbandes geeignet erscheinen." [1)]
2. "Die Mitgliederversammlung entscheidet über alle grundsätzlich wichtigen Fragen des Verbandes." [2)]

2. Der demokratische Interessenverband als Institution

In diesem Abschnitt soll in idealtypischer Weise, wobei der Idealtypus terminologisch wie bei M. Weber bestimmt ist, versucht werden, demokratische und autokratische Interessenverbands-Führung darzustellen.

An Hand dieser Idealtypen kann dann auch die Frage gelöst werden, wann ein Interessenverband als demokratisch bzw. autokratisch anzusprechen ist.

---

1) Satzung des Verbandes Deutscher Kerzenhersteller § 10/3 b und 5. 1950
2) a.a.O. § 9/1

Die beiden Idealtypen schildern, wie ein Interessenverband als Institution aufgebaut sein muß, um als Instrument der demokratischen bzw. autokratischen Führung dienen zu können.

Bei dieser Betrachtungsweise wird der Interessenverband von seinen Mitgliedern geschieden, er wird als Institution gesehen. Die, wie sich später zeigen wird, sehr wichtigen Einflüsse auf die Art der Führung, die von dem Mitgliederverhalten ausgehen, bleiben hier unbeachtet; gefragt wird nur, was vom Interessenverband her durch dessen Organisation für die demokratische bzw. autokratische Führung getan werden kann.

Wie schon bemerkt, soll der Begriff Idealtypus im Sinne von M. Weber gebraucht werden.

Nach M. Weber ist der Idealtypus "ein Gedankenbild, welches nicht die Wirklichkeit ist ..., sondern welches die Bedeutung eines reinen Grenzbegriffes hat, an welchem die Wirklichkeit zur Verdeutlichung bestimmter bedeutsamer Bestandteile ihres empirischen Gehaltes gemessen, mit dem sie verglichen wird." [1] "Inhaltlich trägt diese Konstruktion den Charakter einer Utopie an sich, die durch gedankliche Steigerung bestimmter Elemente der Wirklichkeit gewonnen ist." [2] "Es handelt sich um die Konstruktion von Zusammenhängen, welche unserer Phantasie als zulänglich motiviert und also "objektiv möglich" unserem nomologischen Wissen als "adäquat" erscheinen." [3]

Ansatzpunkt für die Bildung der beiden Idealtypen - autokratisch bzw. demokratisch institutionalisierter Interessenverbände - bildet die Aufgabe der demokratischen bzw. autokratischen Willensbildung, die durch die jeweilige Interessenverbands-Struktur zu bewältigen ist. Der Idealtypus des demokratischen bzw. autokratischen Interessenverbandes wird somit durch die Umsetzung der

1) Weber, M.: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. S. 194. Tübingen 1922.
2) a.a.O. S.190.
3) a.a.O. S.194.

dem jeweiligen Idealtypus gesetzten Aufgabe, in Struktur und Prozeß der durch den Begriff Interessenverband beschriebenen Organisation gewonnen.

Der demokratische Interessenverband muß so beschaffen sein, daß der Wille der Gesamtheit oder zumindest der Mehrheit der Mitglieder unverfälscht in Interessenverbands-Tätigkeit umgesetzt werden kann, wobei dieser Wille ohne Beeinflussung durch die Verbandsspitze entstehen muß.

Die Differenzierung der Gesamtaufgabe des demokratischen Interessenverbandes in Teilaufgaben wird die wesentlichen Züge des demokratischen Interessenverbandes bereits hervortreten lassen.

Die Ermöglichung demokratischer Führung in einem Interessenverband heißt, daß die organisatorischen Voraussetzungen für

1. eine demokratische Willensbildung
2. die Umsetzung des Ergebnisses der demokratischen Willensbildung in Interessenverbands-Aktivität

vorhanden sein müssen.

Um eine demokratische Willensbildung organisatorisch zu ermöglichen, muß der Interessenverband vor allem und als erstes für eine objektive und vollständige Information [1] der Mitglieder sorgen. Auf welche Weise das geschieht, ob durch Verbandszeitschrift, Rundbriefe oder andere Kommunikationsmittel, ist unwesentlich; wichtig ist, daß das Mitglied umfassend informiert wird, daß es auch Tatbestände erfährt, die den Interessenverband in einem ungünstigen Licht erscheinen lassen, daß es ebenso über Pläne und Beratungen des Vorstandes wie über Differenzen innerhalb des Interessenverbandes unterrichtet wird. Da eine alles umfassende Information des Mitglieds aus Zeit- und Geldgründen unmöglich ist, muß die Auswahl der Information, die zum Mitglied gelangen, objektiv sein.

1) Vgl. Stammer, O.: a.a.O. S.9.

Eine gute Sicherung der Objektivität der Information wird dadurch erreicht, daß allen Mitgliedern, auch den Oppositionellen, gestattet wird, entweder in dem Verbandsorgan zu schreiben oder eigene Publikationen herauszugeben.

Damit wird gleichzeitig einer Forderung Rechnung getragen, die ein demokratischer Interessenverband erfüllen muß, nämlich: gesicherte Möglichkeiten des freien Meinungsaustausches der Mitglieder über die Interessenverbands-Tätigkeit zu bieten. Die Diskussion ist auch im Interessenverband das einzige Mittel, mit dessen Hilfe bei auseinandergehenden Meinungen über bestimmte Tatbestände des Interessenverbands-Lebens eine Einigung oder doch zumindest eine Klärung der gegenseitigen Standpunkte erzielt werden kann.

Läßt sich trotz der Diskussion eine Einigung über ein Thema im Interessenverband nicht erzielen, so muß der Opposition Gelegenheit gegeben werden, sich zu formieren, d.h. Anhänger zu werben, um dann als Gruppe etwa in der Mitgliederversammlung ihre Meinung zu vertreten.

Solche Gelegenheit für die Formierung von Opposition ist nur dann vorhanden, wenn es Positionen im Interessenverband gibt, die einerseits relativ unabhängig von der Führung des Interessenverbandes sind, andererseits Gelegenheit bieten, mit den anderen Interessenverbands-Mitgliedern in Verbindung zu treten, um sie zu gewinnen.

Die ideale Lösung des Problems, wie man oppositionelle Gruppen im Interessenverband die gleichen Chancen geben kann, Anhänger zu gewinnen, ist die Institution des Mehrparteien-Systems [1], wobei der Oppositionspartei bzw. -Parteien

1) Vgl. Lipset, S.M.: Union Democracy. Glencoe 1957. S.434.

die gleichen Mittel wie der Regierungspartei zur Verfügung stehen, ihren Standpunkt zu vertreten.

Im Gegensatz zu I. Howe [1] glauben wir jedoch, daß Demokratie im Interessenverband auch möglich ist, wenn sich kein Mehrparteiensystem im Interessenverband institutionalisieren kann. Es hat sich nämlich gezeigt, daß sich Opposition im Interessenverband auch von anderen Positionen aus entwickelt. Bei größeren Interessenverbänden sind es in der Hauptsache relativ selbständige Untergliederungen [2] (Zweigvereine, Fachgruppen), die eine Möglichkeit zur Bildung wirkungsvoller Opposition bilden. Im kleineren Interessenverband mag schon die Position des einfachen Mitglieds genügen, um wirkungsvolle Opposition treiben zu können.

Halten wir jedoch fest, daß das Recht jedes Mitglieds, in der Mitgliederversammlung seine Meinung zu sagen, nicht als ausreichende Grundlage für eine demokratische Willensbildung angesehen werden kann; neben das Recht zur freien Meinungsäußerung im Interessenverband muß die Möglichkeit treten, daß sich gleichartige Teilinteressen im Interessenverband organisieren können, um gemeinsam ihre Forderungen der Interessenverbands-Führung gegenüber zu vertreten.

Außer der Sicherung einer von der Führung unabhängigen Willensbildung der Mitglieder bedarf es im demokratischen Interessenverband vor allem der Umsetzung der Ergebnisse der Willensbildungsprozesse in Interessenverbands-Tätigkeit.

Dies kann nur geschehen, falls der Mitgliederversammlung

---

1) Howe, I.S;J. Widick: a.a.O. S.262: "There is one decisive proof of democracy in a union (or any other institution): oppositionists have the right to organize freely into 'parties' to set up factional machines, to circulate publicity and to propagandize among the members."

2) So zeigt etwa König, H., wie die Zweigvereine des Verbandes Deutscher Müller zur Fraktion im Zentralverband wurden. Ders.: Fachverbände der Genußmittelindustrie, Diss. Göttingen 1964. S.134. "So existierten im VDM (Verband Deutscher Müller) nach wenigen Jahren gegeneinander arbeitende aus Zweigvereinen gebildete Fraktionen. Handelsmüllerei versus Lohnmüllerei; Großmüllerei versus Kleinmüllerei ..."

eindeutige Führungsbefugnis durch die Satzung zugesprochen wird. In einem demokratischen Interessenverband muß daher die Mitgliederversammlung der Ort sein, an dem alle wichtigen Angelegenheiten des Interessenverbandes beraten und beschlossen werden. Hier haben alle Mitglieder oder Mitgliedergruppen Gelegenheit, Anträge zu stellen und damit ihrer Meinung Ausdruck zu geben. Die Mitgliederversammlung erörtert und beurteilt aber auch die Tätigkeit des Vorstandes und des Verwaltungspersonals.

Damit die Mitgliederversammlung ihre Aufgabe als Führungsorgan wahrnehmen kann, ist es nötig, daß vor allem zwei Voraussetzungen erfüllt sind.

1. muß die Mitgliederversammlung relativ oft zusammengerufen werden. Wie oft eine Mitgliederversammlung zusammentreten muß, hängt stark von der Tätigkeit des Interessenverbandes und den dabei entstehenden Problemen ab, doch kann angenommen werden, daß bei allen Interessenverbänden in einem halben Jahr genügend wichtige Fragen anfallen, um eine Mitgliederversammlung zu rechtfertigen.
2. muß durch Satzung oder Geschäftsordnung sowohl gesichert sein, daß jedes Mitglied an die Mitgliederversammlung Anträge stellen darf, als auch, daß diese Anträge dann von der Mitgliederversammlung beraten werden ohne Einflußnahme des Vorstandes oder anderer interessierter Kreise auf den Ausgang der Beratung oder gar auf die Zulassung und Formulierung des Antrags.

Zu dieser Gleichheit der Chancen, seine Meinung in der Mitgliederversammlung zu sagen und durchzusetzen, gehört es auch, daß alle Mitglieder gleiches Stimmrecht haben. Dies ist auch dann bei einem demokratischen Interessenverband zu fordern, falls die Beiträge der Mitglieder

verschieden hoch sind. [1] Problematisch wird das gleiche Stimmrecht der Mitglieder als Zeichen demokratischer Führungsstruktur, wenn die Mitglieder eines Interessenverbandes selbst wieder Verbände sind, wenn es sich also um einen Spitzenverband handelt.

Da einerseits die Person, bzw. die Unternehmung, die sich in einer Person oder in Personen repräsentiert, als letzte unverletzbare Einheit des Interessenverbandes angesehen werden kann, andererseits bei Interessenverbänden weiterhin davon ausgegangen werden kann, daß jede Person bzw. Unternehmung, die in Personen repräsentiert ist, das gleiche Recht besitzt, ihr Interesse im Verband durchzusetzen [2], ergibt sich, daß bei Spitzenverbänden an und für sich eine Verteilung des Stimmrechts auf die einzelnen Verbände nach ihrer Mitgliederzahl als Merkmal demokratischer Führungsstruktur gewertet werden muß.[3]

1) Empirisch läßt sich feststellen, daß bei den Interessenverbänden eine Vielzahl von Regelungen anzutreffen ist. Vom gleichen Stimmrecht aller Mitglieder bis zu sehr differenzierten Aufteilungen des Stimmrechts auf die Mitglieder nach Beitragshöhe, Umsatz, Betriebsgröße, Branchenzugehörigkeit, Standort usw. spannt sich ein weiter Bogen der Möglichkeiten der satzungsmäßigen Regelung des Stimmrechts der Mitglieder.

2) E.H. Buchholz bemerkt im Himblick auf die Wirtschaftsverbände dazu: "Die höheren Beiträge wirtschaftlich besonders potenter Mitglieder sind - zunächst teilweise - durch die entsprechend größeren Vorteile, die der Verband ihnen gewährt, gerechtfertigt und abgegolten ... Wo Stimmendifferenzierungen bestehen, ist es jedenfalls nicht gerechtfertigt, einen solchen Wirtschaftsverband unbesehen als 'demokratische Organisation' zu bezeichnen." (Ders.: a.a.O. S.263.)

3) B. Külp gibt allerdings mit Recht zu bedenken, daß diese Regelung des Stimmrechts auch eine negative Seite hat. Dadurch, daß die Interessenverbände ihre Stimme als Stimmblock abgeben, erhalten die großen Verbände ein ihrer Stimmenzahl nicht proportionales Übergewicht über kleine Verbände. "Bei einem rein proportionalen Wahlrecht könnte das starke Übergewicht der großen Verbände verringert werden. Gäbe nämlich jeder einzelne Kandidat seine Stimme getrennt ab, so würden sich die einzelnen Stimmen verzetteln und zum Teil gegenseitig kompensieren. Wird das Blockstimmrecht angewandt, so macht sich das gesamte Stimmengewicht der großen Verbände bemerkbar, und die kleinen werden leicht überstimmt." (Ders.: Lohnbildung im Wechselspiel zwischen politischen und wirtschaftlichen Kräften. Berlin 1965. S.72.)

Gleiches Stimmrecht in Spitzenverbänden weist auf eine relative Gleichheit der Mitgliederstärke der im Spitzenverband zusammengeschlossenen Organisationen hin oder es bedeutet einen Verzicht großer Mitglieder des Spitzenverbandes auf das ihnen zustehende Stimmrecht, etwa um kleinere Interessenverbände zum Beitritt in den Spitzenverband anzureizen, oder es zeigt an, daß kleine Verbände mit wenigen, aber mächtigen Mitgliedern sich eine ihrer Mitgliederstärke nicht entsprechende Sonderstellung im Verband erkämpfen konnten. Für den zuletzt genannten Fall gilt, daß gleiches Stimmrecht in Spitzenverbänden als Merkmal autokratischer Führungsstruktur angesehen werden kann.

Alle institutionalisierten Sicherungen der Verbandsdemokratie, von denen bisher die Rede war, sind in ihrer Wirksamkeit eingeschränkt oder gänzlich in Frage gestellt, falls nicht das hinzukommt, was Lipset die "Legitimacy of Opposition" [1] nennt.

Lipset weist hier auf ein wesentliches Merkmal demokratischer Herrschaftsstruktur und Führungsform im Interessenverband hin; nämlich auf die Legitimierung von Opposition durch das im Interessenverband gültige Wertsystem.

Opposition muß von allen oder doch von der Mehrheit der Mitglieder eines Interessenverbandes als nützlich und fruchtbringend für den Interessenverband und die Erreichung der Interessenverbands-Ziele angesehen werden. Jedem Opponenten muß bis zum Beweis des Gegenteils zugestanden werden, daß er aus Sorge um den Interessenverband opponiert, allgemeiner gesagt, aus ehrenwerten Motiven die Führung angreift. Ist dies nicht der Fall, werden, wie es R. Michels beschreibt, der Opposition "verbrecherische Absichten" [2] untergeschoben, werden die Opponenten verketzert, so nützen alle demokratisch ausgerichteten

1) Lipset, S.M.: a.a.O. S.238.
2) Michels, R.: Soziologie des Parteiwesens. Stuttgart 1925[2].S.215.

Satzungsbestimmungen wenig.[1)]

3. Der autokratische Interessenverband als Institution

Autokratische Interessenverbands-Führung wurde als Führung definiert, die den Willen einer Minderheit in Interessenverbands-Tätigkeit umsetzt; wobei es gleichgültig ist, ob der Wille der Minderheit direkt oder durch Umgehung bzw. Verfälschung des Willens der Mehrheit der Mitglieder in Interessenverbands-Tätigkeit umgesetzt wird.

Die Hauptfunktion eines autokratischen Interessenverbandes in Bezug auf die Ausgestaltung der Herrschaftsstruktur ist es, die Mehrheit der Mitglieder zugunsten einer Minderheit von der Meinungsbildung und dem Entscheidungsprozeß über die Interessenverbands-Ziele auszuschalten.

Von dieser Funktion her ergeben sich bestimmte Anforderungen an die Organisation des Interessenverbandes. Es müssen sich bestimmte organisatorische Möglichkeiten bieten, um entweder die Willensbildung der Mehrheit der Interessenverbands-Mitglieder zu beeinflussen oder den Ergebnissen dieses Willensbildungsprozesses die Bedeutung für die Zielrichtung der Interessenverbands-Tätigkeit zu nehmen.

Die einfachste dieser Möglichkeiten zur autokratischen Führung ist das ungleiche Stimmrecht [2)]. Das bedeutet für

1) Vgl. auch Villiger, A.: Aufbau und Verfassung der britischen und amerikanischen Gewerkschaften. Berlin 1966. S.143.

2) Die Kriterien, nach denen in der Praxis die Stimmrechtsmacht unter den Mitgliedern verteilt wird, können höchst verschieden sein: so kann sich das Stimmrecht etwa nach der Anzahl der Beschäftigten eines Mitglieds, nach Branchenzugehörigkeit oder einfach nach der Höhe des Mitgliedsbeitrags richten. Darüber hinaus können bestimmte Personen, z.B. Bundestagsabgeordnete mit Sonderrechten, etwa einem Sitz im Vorstand ausgestattet werden.
Siehe dazu als Beispiele:
Die Satzung des Gesamtverbandes der Sowjetzonenflüchtlinge e.V. vom 16. Juni 1960. S.6.
Die Satzung des Bundesverbandes Deutscher Zeitungsverleger, vom 15. Mai 1963. S.5.

siehe nächste Seite

die Herrschaftsstruktur: bestimmte Gruppen oder Personen haben mehr Stimmen als andere Gruppen bzw. Personen; womit deren Übergewicht in der Mitgliederversammlung und im Vorstand - in beiden Gremien werden die Beschlüsse meist mit Stimmenmehrheit gefaßt - gesichert ist. Je nach dem Maß der satzungsgemäßen Verschiedenheit der Mitgliedermacht im Interessenverband kann von einem mehr oder weniger auf autokratische Führung zugeschnittenen Interessenverband gesprochen werden.

Neben dem gestuften Stimmrecht der Mitglieder weist der autokratische Interessenverband noch Möglichkeiten auf, die Willensbildung der Mitglieder durch gelenkte Information zu beeinflussen.

Dazu ist es nötig, daß die Führung im autokratischen Interessenverband die innerverbandlichen Kommunikationsmittel unter ihrer Kontrolle hat.

Um die Entstehung von Opposition im Interessenverband zu verhindern, ist es für die autokratische Führung notwendig, alle Positionen, von denen aus sich Opposition bilden könnte, zu beherrschen; sie versucht deshalb, die Mitgliederversammlung und eventuell vorhandene Untergliederungen, die die wichtigsten Ansatzpunkte für Opposition bilden, institutionell zu entschärfen.

Im autokratischen Interessenverband sind daher Satzungsbestimmungen vorhanden, die die Antragstellung an die Mitgliederversammlung der Kontrolle der Interessenverbands-Führung unterstellen; die möglicherweise vorhandenen Untergliederungen des Interessenverbandes sind streng an die Weisungsbefugnis der Interessenverbands-Führung gebunden.

Die Satzung des Bundesverbandes Bekleidungsindustrie vom 24. November 1960. S.4.
Die Satzung des Vereins Südwestdeutscher Zeitungsverleger vom 16. Juni 1958. S.41.

Doch auch falls das wesentlichste Merkmal des autokratischen Interessenverbandes, die durch Satzung festgelegte Privilegierung einer Minderheit, fehlt, gibt es verschiedene Möglichkeiten autokratischer Führung wenigstens ansatzweise im Interessenverband institutionell zu sichern. Da später unter den Bedingungen autokratischer Führung auf solche institutionelle Ansatzpunkte autokratischer Führung noch einzugehen sein wird, mag diese Andeutung vorerst genügen.

III. Bedingungen der Interessenverbands-Führung

1. Gemeinsame Bedingungen jeder Interessenverbands-führung

a) Strukturell bedingte Voraussetzungen der Interessenverbands-Führung

Alle Interessenverbands-Herrschaft, jede Art von Interessenverbands-Führung ruht auf gewissen Voraussetzungen, hängt von gewissen Bedingungen ab, die sich aus bestimmten Struktur- und Funktionsmerkmalen des Interessenverbandes ergeben. Werden diese Voraussetzungen von der Führung des Interessenverbandes nicht beachtet, wobei es gleichgültig ist, ob diese Führung in demokratischer oder in autokratischer Weise vorgeht, so erfolgt entweder eine Ablösung der Führenden oder es wird ein Prozeß der Selbstzerstörung in Gang gesetzt, der unter Umständen die Auflösung des Interessenverbandes zur Folge haben kann.

Als Strukturmerkmale des Interessenverbandes, die solche Voraussetzungen begründen, kommen in Frage:

1. Die Freiwilligkeit der Mitgliedschaft im Interessenverband.
2. Die starke Beschränkung der Machtmittel, und somit der Sanktionen, die der Interessenverbands-Führung gegen die Mitglieder zur Verfügung stehen.
3. Die Tatsache, daß der Interessenverband finanziell durch die Mitglieder unterhalten wird.

Zu 1. Bei einer Organisation, bei der die Mitgliedschaft auf Freiwilligkeit beruht, ist der letzte Grund für die Existenz der Organisation in dem Willen der Mitglieder zur Gemeinsamkeit zu suchen. Schon S. und B. Webb kommen bei der Untersuchung der englischen Gewerkvereine zu dem gleichen Ergebnis, wenn sie sagen: "In freiwilligen Vereinigungen, wie es die Gewerkvereine sind, ist, wie wir gesehen haben, die allgemeine Zustimmung das

erste Erfordernis." [1] Dieser Wille zur Gemeinsamkeit wird im Interessenverband nur dann vorhanden sein, wenn die Vorteile im allgemeinsten Sinn, diesich für das Mitglied aus der Interessenverbands-Mitgliedschaft ergeben, die Nachteile überwiegen, bzw. zumindest der Eindruck entsteht, daß die Interessenverbands-Mitgliedschaft für das einzelne Mitglied vorteilhaft ist.

Für die Interessenverbands-Führung ergibt sich aus diesem Tatbestand, daß sie genötigt ist, mindestens den Anschein zu erwecken, den Interessen aller Mitglieder zu dienen. [2]

Sowohl für die demokratische als auch die autokratische Interessenverbands-Führung ist daher die Mißachtung der Interessen größerer oder kleinerer Teilgruppen, soweit die Gruppen diese Interessen als ihre Grundinteressen ansehen, auf deren Verletzung sie spontan mit Widerstand reagieren, nur um den Preis des Verlustes dieser Gruppen möglich. [3]

Damit soll nicht gesagt werden, daß es im Interessenverband nicht oligarchische Tendenzen [4] und autokratische

1) Webb, S. und B.: Theorie und Praxis der englischen Gewerkvereine. Stuttgart 1898. 1. Bd. S.54.
2) Zu einem ähnlichen Ergebnis, allerdings in Bezug auf die Wirtschaftsverbände, kommt J. Werner, wenn er bemerkt: "Die Leitung (des Interessenverbandes) wird ... bedacht sein müssen, ihre Forderungen immer derart hoch anzusetzen, daß die einzelnen Mitglieder die Vorteile der Organisation anerkennen und daher bereit sind, dem Verband die Treue zu halten." (Ders.: Die Bestimmungsgründe des Handelns der Wirtschaftsverbände, in: Schweizer Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik. Basel Jahrg.92. Heft 4. 1956. S.507.)
3) Siehe dazu a.a.O. S.121., Allen, V.L.: a.a.O. S.28. , König, H.: a.a.O. S.64, 160, 234. , Rissmann, R.: Geschichte des Deutschen Lehrervereins. Leipzig 1908. S.117, 158. , Härting, E.: Fachverbände der Landwirtschaft. 1963. Unveröffentlichtes Manuskript des Staatswissenschaftlichen Seminars, Erlangen. S.353. , Kulemann, W.: Die Berufsvereine. Jena 1908. Bd. 2. S.275, Bd. 3. S.28.
4) Michels, R.: a.a.O. weist bei den Gewerkschaften solche Tendenzen zur Genüge nach.

Führung geben könnte. Die Möglichkeit von Personen oder Personengruppen, aus einem Interessenverband auszuscheiden, wenn ihre Erwartungen enttäuscht werden, weist lediglich darauf hin, daß autokratische, aber auch demokratische Führung im Interessenverband keine offenen Interessengegensätze aufkommen lassen darf.

Ob die Führung sich dabei an die Regel hält, bei allen Angelegenheiten, über die innerverbandlich keine allgemein anerkannte Stellungnahme zu erreichen ist, Neutralität zu wahren [1], oder ob sie versucht, die Interessengegensätze ideologisch zu verschleiern, bleibt dem Belieben überlassen; allerdings wird deutlich, daß bei einer ideologischen Verschleierung der Interessengegensätze autokratische Führung im Interessenverband sehr wohl möglich ist.

Die Freiwilligkeit der Mitgliedschaft im Interessenverband allein garantiert also durchaus nicht innerverbandliche Demokratie und demokratische Führung, wie dies etwa V.L. Allen [2] behauptet, wenn er meint, die Furcht vor Mitgliederverlusten zwinge die Führung,

1. sich einen genauen Eindruck über die Wünsche der Mitglieder zu verschaffen,
2. die Mitgliederwünsche in demokratischer Weise auszuführen.

---

1) So v. Nell-Breuning nach einem Zitat bei Triesch, G.: das "Handbuch für die Verbandsfunktionäre des deutschen Holzarbeiterverbandes" empfiehlt für den Fall des Streiks, bei dem immer Grundinteressen der Mitglieder berührt werden: "Nur bei allseitiger, begeisterungsvoller Teilnahme der Kollegen ist eine Bewegung mit Aussicht auf Erfolg zu beginnen. Bei allen wichtigen Abstimmungen muß möglichst Einstimmigkeit vorhanden sein, weil davon die Einigkeit während des Kampfes abhängig ist. Jedenfalls muß eine etwa vorhandene größere Minorität zu Bedenken Anlaß geben und, wenn sie sich bei weiteren Abstimmungen wiederholt, als Grund angesehen werden, von dem Eintritt in einen Streik Abstand zu nehmen." (Deutscher Holzarbeiterverband (Hrsg.): Handbuch für die Verbandsfunktionäre des deutschen Holzarbeiterverbandes. Stuttgart 1908. S.171.)

2) Allen, V.L.: a.a.O. S.28.

Folgendes ergibt sich somit für die Führung des Interessenverbandes aus der Tatsache, daß die Mitgliedschaft in Interessenverbänden freiwillig ist:

a) Die Existenzgrundlage des Interessenverbandes ist die positive Einstellung der Mitglieder zum Interessenverband an sich. Dabei können die Kriterien der Mitglieder für die Beurteilung des Verbandes zwar äußerst verschieden sein, doch läßt sich aus dem Zweckcharakter des Interessenverbandes schließen, daß die Einstellung des Mitglieds zum Interessenverband sich nach dem Nutzen, den es von diesem erwartet, richtet. Die Bindung des Mitglieds an den Verband hat also vorwiegend rationalen, nicht emotionalen oder traditionalen Charakter.

b) Die Interessenverbands-Führung muß, will sie nicht eine merkliche Schwächung oder gar die Auflösung des Interessenverbandes in Kauf nehmen, insoweit ihr Handeln Primär- oder Grundinteressen der Mitglieder berührt, die Zustimmung möglichst aller Mitglieder besitzen - wobei es gleichgültig ist, auf welche Weise die Zustimmung erworben wurde - oder auf das Handeln in diesen Bereichen verzichten.

Zu 2. Als Sanktionen, die der Interessenverbands-Führung gegenüber den Mitgliedern zur Verfügung stehen, wären im wesentlichen folgende zu nennen:

1. Androhung von Bestrafung (Verwarnung),
2. Bestrafung durch eine Rüge,
3. Auferlegung einer Geldbuße
4. Entziehung von Mitgliedsrechten [2],

---

1) So etwa der Verband Deutscher Küstenschiffer e.V. Hamburg-Altona: "Verstößt ein Mitglied absichtlich gegen Verbandsbeschlüsse, so kann der Verwaltungsrat eine Buße gegen das Mitglied verhängen, die den zehnfachen Jahresbeitrag nicht übersteigen soll." (Satzung vom 15.1.1958. S.5.)

2) Diese Strafe findet sich z.B. in dem Katalog von Strafmaßnahmen, die durch die Satzung der Industriegewerkschaft Metall vorgesehen sind: "Erteilung einer schriftlichen Rüge, Ausschluß von Versammlungen und Funktionen auf eine bestimmte Zeit, Abberufung von gewerkschaftlichen Funktionen auf eine bestimmte Zeit, Ausschluß." (Satzung IG Metall vom 1.1.1963. S. 44.)

5. Ausschluß [1] aus dem Interessenverband.

Da die Wirksamkeit der Androhung der Bestrafung von der Bedeutung der Bestrafung für das Mitglied abhängt, ist es zweckmäßig, sogleich mit der Betrachtung der Interessenverbandsstrafen zu beginnen.

Da die Bestrafung von Interessenverbands-Mitgliedern durch den Interessenverband sowohl in formaler als auch in materieller Beziehung durch den Staat streng überwacht wird [2], ist die Interessenverbands-Führung bei der Verwendung der Interessenverbands-Strafe als Machtmittel gegen Mitglieder weitgehend in ihren Möglichkeiten eingeschränkt. Dazu kommt, daß die meisten Interessenverbände die Verhängung von einigermaßen wirksamen Strafen, etwa Geldstrafen oder Ausschluß, verfahrenstechnisch sehr erschweren. Es verbleibt z.B. dem Bestraften fast immer die Berufung an die Mitgliederversammlung, die dann in letzter Instanz entscheidet, So ergibt sich schon von den Möglichkeiten der Führung in einem Interessenverband, Strafen zu verhängen, daß die Interessenverbands-Strafe kein geeignetes Mittel ist, den Führungsanspruch einer

---

1) Nach U. Meyer-Cording"ist der Tatbestand des Ausschlusses aus wichtigem Grund als stillschweigend in jeder Satzung enthalten anzusehen." (Ders.: Die Vereinsstrafe. Tübingen 1957. S.27.)

2) Die Interessenverbandsstrafen sind rechtlich zulässig, sie fallen juristisch gesehen unter den Begriff der Vereinsstrafe. Strafbeschlüsse des Vereins sind nach der ständigen Rechtssprechung des Reichsgerichtes Verwaltungsakte der Vereine, "die er - im Rahmen des Privatrechtes - in Ausübung seiner Selbstverwaltung erläßt". (Meyer-Cording, U.: a.a.O. S.75.).
Diese Strafbeschlüsse stützen sich auf Satzungsbestimmungen der Vereine, sie unterliegen sowohl in formaler Hinsicht (S. 78), also in Bezug auf das Verfahren, deren Ergebnis sie waren, als auch in materieller Hinsicht (S. 93 f. und 110 ff.) der richterlichen Kontrolle. Diese verhindert so eine willkürliche, von der Satzung her nicht gerechtfertigte Bestrafung der Mitglieder. Der Richter kann eine Vereinsstrafe für ungültig erklären, die entweder den elementaren Rechtsgrundsätzen, die sich analog dem Kriminalstrafverfahren "auch für das Strafverfahren privatrechtlicher Vereine" (S. 78.) herausgebildet haben, nicht genügen oder die nicht mehr der "natural justice" und der "bona fides" (S. 93) entsprechen.

Person bzw. Personengruppe im Interessenverband durchzusetzen. Eine Betrachtung der Wirksamkeit der Interessenverbands-Strafen als Machtmittel gegenüber Mitgliedern zeigt darüber hinaus, daß die Interessenverbands-Mitglieder nur in den seltensten Fällen von den Interessenverbands-Strafen schwer geschädigt werden.[1)]

Wirksame Machtmittel sind diese Verbandsstrafen nur unter ganz bestimmten, meist nicht vorhandenen Voraussetzungen.

Geldstrafen sind bei den meisten Interessenverbänden nicht vorgesehen; sind sie es aber, so ergibt sich neben den bereits erwähnten Schwierigkeiten, ein Verfahren gegen ein Mitglied durchzuführen, noch die Frage, wie die Bezahlung einer verhängten Geldbuße vom Mitglied erzwungen werden kann. Ist der Bestrafte nicht willens, die Geldbuße zu bezahlen, und tritt er freiwillig aus dem Interessenverband aus, so wird er kaum mit der Zwangsvollstreckung der Strafe mittels Zahlungsbefehl rechnen müssen [2)], zumal der Erfolg einer Klage des Interessenverbandes auf Zahlung der Geldstrafe durch den Beklagten zweifelhaft ist.[3)] Nur dann, falls die Interessenverbände über eine funktionierende Standes- oder Berufsehre Druck auf das bestrafte Mitglied ausüben können, werden Geldstrafen, die das jeweilige Mitglied empfindlich treffen, beizutreiben sein.

---

1) Wir befinden uns mit dieser Ansicht teilweise im Gegensatz zu Meyer-Cording, der für die Vereine meint, daß "es eine beträchtliche Machtfülle ist, die in die Hände der Vereinsorgane gelangt sein kann". Er verweist darauf, daß der Beklagte durch hohe Geldstrafen empfindlich getroffen oder durch Ausschluß unter Umständen seine Existenzgrundlage gefährdet werden kann. (Ebd.) Meyer-Cording kommt zu dieser meines Erachtens nur beschränkt gültigen Aussage, weil er die Möglichkeiten, durch die Vereinsstrafe Mitglieder zu schädigen, vorwiegend von den Verhältnissen in Kartellen und Genossenschaften her betrachtet; da jedoch bei Kartellen und Genossenschaften völlig andersartige Bedingungen der Führung vorliegen als in Interessenverbänden (Siehe dazu: Kestner, W.: Organisationszwang. Berlin 1912), ist eine Ausdehnung des Befundes über die Wirkungen der Vereinsstrafe in Kartellen und Genossenschaften auf alle Vereine, somit auch auf den Interessenverband, im Sinne einer generalisierenden Aussage unzulässig.

2) Vgl. Meyer-Cording, M.: a.a.O. S.12: "Eine Klage des Vereins auf Zahlung der Geldstrafe und eine Zwangsvollstreckung kommen kaum vor."

3) Vgl. a.a.O. S.115.

Der Entzug von eventuell vom Interessenverband gewährten, direkten Vergünstigungen, wie Krankengeld, Arbeitslosenunterstützung, verbilligter Einkauf von irgendwelchen Waren, stellt auch kein allzu wirksames Mittel dar, Verbandsdisziplin einzuführen, da die Vergünstigungen doch meist recht geringfügig sind. Soweit es sich bei den Vergünstigungen um verschiedene Arten von Versicherungen handelt, sind den Interessenverbänden sowieso enge Grenzen gesetzt, da diese Versicherungen ja einerseits über den Beitrag finanziert werden müssen, es sich aber andererseits kein Interessenverband leisten kann, so hohe Beiträge zu kassieren, daß sowohl die Durchführung seiner eigentlichen Interessenverbands-Aufgaben, als auch die Einrichtung einer wirksamen und leistungsfähigen Versicherung finanziell gesichert wären. [1] So sieht selbst die Gewerkschaftsführung _ bei den Gewerkschaften spielen die Unterstützungen und Versicherungen verglichen mit anderen Interessenverbänden noch die größte Rolle - ihre Aufgabe vornehmlich im Kampf gegen die Arbeitgeber, und erst in zweiter Linie in der Errichtung von Versicherungen. [2]

Soweit die Vergünstigungen in verbilligten Einkaufsmöglichkeiten bestehen, wäre zu bemerken, daß diese Verbilligung meist nicht sehr hoch ist, da ein Teil des vom Lieferanten gewährten Rabattes vom Interessenverband als willkommene Auffüllung der Interessenverbands-Kasse benutzt wird, [3] und daß es außerdem immer auch außerverbandliche Möglichkeiten gibt, mehr oder weniger hohe Rabatte eingeräumt zu bekommen.

---

1) Deutlich wird dies, wenn man z.B. die Krankenunterstützung der IG-Metall, der größten und finanzkräftigsten deutschen Einzelgewerkschaft betrachtet. Laut Satzung der IG-Metall bekommt ein Arbeiter, der mindestens 12 Monate DM 13,-- Monatsbeitrag gezahlt hat, für 6 Tage DM 18,-- Krankenunterstützung; diese Unterstützung läuft maximal 60 Tage. (Satzung der IG-Metall vom 1.1.1963. S.16.)

2) Vgl. Triesch, G.: a.a.O. S.86.

3) Vgl. Härting, E.: a.a.O. S.307.

Der Ausschluß aus dem Interessenverband als ultima ratio der Interessenverbands-Führung gegen mißliebige Verbandsmitglieder erweist sich als zweischneidiges Schwert. Ganz abgesehen davon, daß der Ausschluß eines Mitgliedes in allen Interessenverbänden nicht so einfach zu bewerkstelligen ist - oft muß in letzter Instanz die Mitgliederversammlung entscheiden -, stellt ein Ausschluß für den Interessenverband immer auch einen Mitgliederverlust dar; eine Tatsache, die erstens eine allzu häufige Anwendung dieser Verbandsstrafe als nicht sehr empfehlenswert erscheinen läßt, zweitens es verbietet, mit dieser Strafe gegen renitente Minoritäten im Interessenverband vorzugehen.[1)]

Dazu kommt noch, daß der Ausschluß aus dem Interessenverband für ein Mitglied nur dann eine echte Strafe darstellt, falls ihm der Ausschluß spürbare Nachteile einbringt. Das kann man aber nur dann erwarten, wenn der betreffende Interessenverband eine Monopolstellung für seinen Organisationsbereich innehat und deshalb als Vertretung einer Gesellschaftsschicht oder eines Berufsstandes

1) In einem "Handbuch für Vorstände und Geschäftsführer von Berufs- und Wirtschaftsvereinen und -verbänden" ist zu diesem Thema folgendes ausgeführt: "In Bezug auf die Ausschließung empfiehlt sich größte Sorgfalt, Vorsicht und Zurückhaltung. Ist das Ausscheiden unerläßlich, so versuche man zunächst einen freiwilligen Austritt herbeizuführen, damit das umständliche Ausschließungsverfahren sich erübrigt. Eine Ausschließung darf nur dann erfolgen, wenn ein Mitglied seine Pflichten gegen den Verein gröblich verletzt, wenn es unter satzungsgemäß näher festzulegenden Voraussetzungen den Beitrag nicht entrichtet hat, wenn es gegen die Würde und das Ansehen des Vereins ernsthaft verstoßen hat. Die Ausschließung bedarf eines rechtmäßigen Verfahrens mit allen Rechtsgarantien."
Posener-Wolfskehl, P.: Die Verbandsgeschäftsführung. Berlin 1922. S.22.

anerkannt ist; denn nur dann bedeutet der Ausschluß aus dem Interessenverband gleichzeitig eine Einbuße an Prestige und unter Umständen an Geld für das Mitglied und wird damit zur echten Strafe.

Ist dagegen der Organisationsgrad niedrig oder bestehen gar Konkurrenzverbände, so erweist sich der Ausschluß von Mitgliedern als Mittel der Verbandsdisziplin als wenig wirksam. [1)]

Zusammenfassend können wir feststellen, daß die Machtmittel der Interessenverbands-Führung so gering sind, [2)] daß jeder Versuch, Beschlüsse gegen den erklärten Willen auch nur kleiner Gruppen von Interessenverbands-Mitgliedern durchzuführen, nur um den Preis einer empfindlichen Schwächung, wenn nicht Zerstörung des Interessenverbandes möglich ist.

Zu 3. Die Interessenverbände decken ihren finanziellen Bedarf aus Mitgliederbeiträgen.

Die Höhe der Geldsumme, die dem Interessenverband zur Verfügung steht, hängt einerseits von der Höhe der Beiträge, andererseits von der Zahl der Mitglieder ab. Hat ein Interessenverband wenige Mitglieder, so muß er die Beiträge hoch ansetzen, analog gilt bei Massenorganisationen, daß der Beitrag niedrig gehalten werden kann.

Eine Änderung einmal festgelegter Beiträge ist sehr schwer zu erreichen, meist ist die Höhe des Beitrags in der Satzung festgelegt, so daß eine Erhöhung des Beitrags eine Satzungsänderung darstellen würde; Satzungsänderungen sind aber immer der Mitgliederversammlung vorbehalten, dabei wird oft noch erschwerend gefordert, daß Satzungsänderungen nur bei Zustimmung qualifizierter Mehrheiten

1) Vgl. Drews, I.: Der Verein der Bayerischen metallverarbeitenden Industrie e.V. Diss. Erlangen 1965 . S.106. Ähnlich G. Schmölders: "Der Ausschluß kann von den Verbänden nicht gegenüber einer größeren Zahl von Mitgliedern oder beliebig häufig als Sanktion angewandt werden, weil die Verbände an einem hohen Organisationsgrad interessiert sind und sein müssen. Man wird es daher zunächst immer mit Zureden und Aussprechen versuchen." (Ders.: Das Selbstbild der Verbände. Berlin 1965. S.101.)

2) Vgl. Schmölders, G.: a.a.O.

vorgenommen werden dürfte.

Ist die Höhe der Beiträge aber nicht beliebig zu verändern, so gewinnt bei dem hohen Finanzbedarf selbst kleiner Interessenverbände die Mitgliederzahl für die Interessenverbände eine eminente Bedeutung. Sinkende Mitgliederzahlen stellen für jede Interessenverbandsführung ein immer vorrangiges Problem dar, und zwar besonders deshalb, weil sie eine Verringerung der finanziellen Basis des Interessenverbandes bedeuten.

Um eine Schrumpfung des Interessenverbandes und seiner finanziellen Möglichkeiten zu verhindern, ist die Führung eines Interessenverbandes immer genötigt, für alle Mitglieder attraktiv zu bleiben. [1] Die Tatsache, daß die Interessenverbände finanziell von den Mitgliedern getragen werden, ergibt eine durchaus ernst zu nehmende Abhängigkeit der Interessenverbands-Führer von den Geführten, den Mitgliedern.

Wie diese Abhängigkeit im einzelnen aussieht, hängt von der Art der Beiträge ab. Wird der Interessenverband von wenigen Mitgliedern durch hohe Beiträge finanziert, so ist die Abhängigkeit der Führung in diesem Fall von diesen Mitgliedern höher als dann, wenn viele Mitglieder mit niedrigen Beiträgen den Finanzbedarf des Interessenverbandes decken.

b) Funktionsbedingte Voraussetzungen der Interessenverbands-Führung

Neben gewissen Strukturmerkmalen sind es besonders auch bestimmte Funktionsmerkmale der Interessenverbände, die als Ansatzpunkte für eine Untersuchung der Voraussetzungen aller Interessenverbands-Führung dienen können.

Jeder Interessenverband zieht seine Existenzberechtigung wesentlich aus der Vertretung der Interessen seiner Mit-

1) Kennzeichnend für diesen Tatbestand ist eine Bemerkung von P. Posener-Wolfskehl: "Jeder Austritt muß von der Vereinsleitung sorgfältig beobachtet werden. Es könnte leicht eine Ursache der Mißstimmung beseitigt werden, ehe es zu einer größeren Anzahl von Austritten kommt; namentlich die Gefahr einer Spaltung oder Absplitterung ist besonders zu beachten, um die Organisation und die von ihr vertretenen Ziele vor Schaden zu bewahren." (Ders. a.a.O. S.22.)

glieder gegenüber jedem, der auf diese Interessen einwirkt oder einwirken könnte. Insoweit der Interessenverband seine Existenzberechtigung gegenüber den Mitgliedern nur aus seinem durch die Interessenvertretung erbrachten Nutzen für diese zieht, kann er ein rationales Zweckgebilde genannt werden. Als rationales Zweckgebilde ist der Interessenverband in seiner Existenz nie gesichert, nie selbstverständlich, sondern er ist immer zur Disposition gestellt. [1)]

Wenn an der Rationalität und Zweckhaftigkeit des Interessenverbandes auch festgehalten werden soll, so müssen doch auch die starken Kräfte beachtet werden, die dieser Rationalität und Zweckhaftigkeit des Interessenverbandes entgegenwirken können. Die Rationalität des Interessenverbandes, die darin besteht, daß der Interessenverband aus rationaler Erwägung (Vorteilserwartungen) heraus entstanden ist und erhalten wird, erfährt eine Einschränkung durch die emotionalen Bindungen, die unter bestimmten Voraussetzungen zwischen Mitgliedern im Interessenverband entstehen können.

Daß alle, die aus dem Interessenverband an sich Vorteile ziehen, also besonders die Funktionäre, die Emotionalisierung der Bindung der Mitglieder unterstützen, da diese eine Sicherung der Existenz des Interessenverbandes bedeutet, ist verständlich.

Gute Ansatzpunkte für die Möglichkeit, die Mitglieder auch emotional an den Interessenverband zu binden, bietet ein etwa vorhandenes Klassen- oder Standesbewußtsein. In dem Maße, in dem es dem Interessenverband gelingt,

---

1) Beispielhaft zeigt dies eine Bemerkung von J. Seifert über die Gewerkschaften: "Der Selbstbehauptungskampf dieser Organisation der Ungesicherten blieb und bleibt den Gesetzen der Macht unterworfen, d.h. die Gewerkschaften können trotz ihrer heute vielfach anerkannten Existenz ihre Position nur in permanenter Machtsteigerung erhalten. Die Führer der Gewerkschaften .... hatten zu akzeptieren, daß jeder Stillstand Verlust der Position bedeutete." (Ders.: Demokratische Strukturen im DGB, in: Gewerkschaftliche Monatshefte. 9. Jahrgang. 1958. S.155)

sich zur Pflegestätte eines Klassen- (z.B. Gewerkschaften) oder eines Standesbewußtseins (z.B. Bauernverbände) aufzuwerten, wird es erstens zur Ehrensache für jedes Klassen- bzw. Standesmitglied, dem Interessenverband anzugehören und zweitens zur vordringlichen Aufgabe der Klasse oder des Standes, die jeweilige Organisation zu erhalten.

Daß sich aber auch, ohne Klassen- bzw. Standesbewußtsein bemühen zu müssen, emotionaler Mitgliederverbindung ergeben können, zeigt eine Äußerung M. Teschners [1] über den "Verband der Heimkehrer, Kriegsgefangenen und Vermißtenangehörigen Deutschlands (VDH)": "Mit der Glorifizierung der "gemeinsamen Erlebnisse" im Krieg und Gefangenschaft läßt sich ein In-Group-Bewußtsein erzeugen, das den einzelnen Heimkehrer stärker an den Verband bindet. Unter dem ständigen Hinweis auf die kollektiven Erfahrungen verwandelt sich der Zweckverband in eine 'kameradschaftliche Gesinnungsgemeinschaft'"

Vom Interessenverband zur Erlebnisgemeinschaft, diese verblüffende Umwandlung dürfte nicht nur bei den Heimkehrern, sondern auch bei den Flüchtlings- und Geschädigtenverbänden (Flieger-, Nazi-, Entnazifizierungsgeschädigten usw.), sowie bei allen Soldatenverbänden möglich sein. Damit ist ein Weg aufgezeigt, wie die lästige Frage der Mitglieder nach dem Nutzen der Interessenverbände umgangen werden kann.

Mit der Tendenz, die Rationalität des Interessenverbandes zu verwischen, hängt eng der Versuch zusammen, die Zweckhaftigkeit des Interessenverbandes aufzuheben und ihn zum Selbstzweck zu machen. Das zeigt sich deutlich, wenn als Motiv des Handelns von Interessenverbänden weniger die Interessen der Mitglieder als vielmehr das Überleben

1) Teschner, M.: Entwicklung eines Interessenverbandes. Diss. Frankfurt 1961. S.49.

und das Gedeihen des jeweiligen Interessenverbandes ausschlaggebend ist. [1]

Trotz dieser der Rationlität und Zweckhaftigkeit der Interessenverbände widerstrebenden Kräfte soll der Interessenverband im wesentlichen als rationales Zweckgebilde angesehen werden.

Der Grund für diese Ansicht wird deutlich, wenn man den Interessenverband mit anderen sozialen Gebilden vergleicht. Ehe, Kirche oder den Staat als rationale Zweckgebilde zu bezeichnen, dürfte nur wenig sinnvoll sein, wenn man bedenkt, in welchem Maße sich diese sozialen Gebilde auf Gewohnheit, Sitte, Recht, oder wie die Kristallisationen der Tradition im sozialen Raume sonst noch genannt werden mögen, stützen. Im Vergleich zu anderen sozialen Gebilden kann dem Interessenverband also durchaus rationale Zweckhaftigkeit zugesprochen werden.

Welche Konsequenzen ergeben sich nun aus dieser Charakterisierung des Interessenverbandes für die Interessenverbands-Führung?

Alle Mitglieder erwarten vom Interessenverband und seiner Führung, daß ihnen die Mitgliedschaft Vorteile erbringt; nie wird es einem Interessenverband gelingen, daß seine Mitglieder ihre Mitgliedschaft in ihm als selbstverständlich gewordene, liebe Lebensgewohnheit hinnehmen. Er wird immer genötigt sein, den Vorteilserwartungen seiner Mitglieder zu entsprechen.

Die Vorteilserwartungn der Mitglieder richten sich nun im Interessenverband speziell auf die Durchsetzung der Interessen, um deretwillen sie dem Interessenverband

---

1) Dazu etwa Külp, B. im Hinblick auf die Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände: "Primäre Aufgabe der Gewerkschaften und der Arbeitgeberverbände ist es, die Interessen ihrer Mitglieder zu vertreten, und auch hier gilt, daß die Verbandsfunktionäre nicht nur von diesen Zielen geleitet werden, daß vielmehr die wichtigsten Entscheidungen auch danach beurteilt und gefällt werden, inwieweit hierdurch das Überleben des Verbandes und der Ausbau der erworbenen Machpositionen begünstigt wird." (Ders. a.a.O. S.31.)

beigetreten sind. Der Interessenverband und somit die Interessenverbands-Führung kann es sich also nicht leisten, die Interessen einzelner Mitglieder oder gar Mitgliedergruppen offensichtlich zu vernachlässigen, da bei der Freiwilligkeit der Mitgliedschaft in Interessenverbänden diese Vernachlässigung zum Austritt der betroffenen Mitglieder führen würde.

Es war im vorangegangenen schon die Rede davon, daß die Finanzierung der Interessenverbände durch Beiträge die Interessenverbands-Führung in eine Abhängigkeit zu den Geführten bringt. Sieht man die Finanzierung der Interessenverbände aber im Zusammenhang mit der Rationalität und Zweckhaftigkeit des Interessenverbandes, so zeigt sich eine weitere Voraussetzung der Führung von Interessenverbänden.

Ergibt sich schon aus der Aufgabe des Interessenverbandes daß die Mitglieder Ansprüche an diesen stellen, so wird diese Haltung der Vorteilserwartung dadurch gestärkt, daß die Mitglieder ihrerseits etwas für den Interessenverband leisten müssen. Die Mitgliederbeiträge, die teilweise eine erhebliche Belastung für die Mitglieder bedeuten [1], bringen es mit sich, daß die Mitglieder vom Interessenverband "etwas für ihr Geld verlangen". Der Interessenverband als Mittel einer Personengruppe, gemeinsam Vorteile zu erlangen, steht durchaus unter dem Gesetz von Kosten und Nutzen. [2] Zwar ist es nicht so, daß jedes

1) Vgl. Drews, J.: a.a.O. S.106: "Erschwert wurde die Lage des Vereins noch durch die Struktur der Mitglieder, die durch Klein- und Mittelbetriebe bestimmt war. Besonders für diesen Firmenkreis bedeuteten die Beitragszahlungen eine starke finanzielle Belastung."

2) Dies zeigt sich etwa, wenn O. Böhm über die Gründe des Rückganges des Mitgliederbestandes im Verein Bayerischer Kinematographen-Interessenten schreibt: "Die Schuld an dem Rückgang wird in der Hauptsache den erheblichen Erhöhungen der Beiträge, welche je nach der Größe der Theater, von monatlich DM 20,-- bis DM 80,-- gestaffelt sind, zugeschrieben; von vielen Theaterbesitzern werden diese Beiträge als eine zu große Belastung empfunden." (Ders.: Das Verbandswesen in dem Filmgewerbe. Diss. Breslau 1921. S.62.)

Mitglied nun bewußt eine Jahresabrechnung über Nutzen und Kosten seiner Interessenverbands-Mitgliedschaft aufmacht - daran hindert ihn schon die Tatsache, daß der Nutzen eines Interessenverbandes nicht genau berechenbar ist - doch kann festgestellt werden, daß Überlegungen ähnlicher Art besonders bei Interessenverbänden der Industrie durchaus gemacht werden. [1]

Für die Führung eines Interessenverbandes bedeutet dies, daß sie unter einem dauernden Effektivitätsdruck steht; sie muß den Mitgliedern andauernd beweisen, daß der Verband sich das Geld, das er von den Mitgliedern gefordert hat, redlich verdient hat.

Ein Studium der Geschäftsberichte von Interessenverbänden zeigt deutlich, daß sich die Interessenverbandsführung dieser Mitgliedererwartungen durchaus bewußt ist und sie durch Hinweise auf die Erfolge, die der Interessenverband für seine Mitglieder errungen hat, und den Nutzen, der den Mitgliedern durch die Verbandstätigkeit zukommt, zu befriedigen sucht. [2]

Der Erfolg des Interessenverbandes und der Interessenverbands-Führung darf somit als unabdingbare Voraussetzung jeder Führung im Interessenverband angesprochen werden; dabei spielt es keine Rolle, ob diese Führung demokratische oder autokratische Form hat. [3]

---

1) Vgl. Drews, J.: a.a.O. S.105.

2) Siehe dazu etwa: Geschäftsbericht der IG Metall (1.1.60-3.12.62). S.2. Verwaltungsstelle Fürth - Gesamtverband Deutscher Metallgießereien: Geschäftsbericht 1960. S.45. - Jahresbericht der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände 1963. S.21.

3) Dazu etwa Cassau, Th.: Die Gewerkschaftsbewegung, Halberstadt 1925. S.298: "Die Partei ist auf die Idee gestellt, die Gewerkschaft auf den Erfolg. Eine Partei kann Jahre hindurch politische Mißerfolge haben und wachsen, eine Gewerkschaft merkt jeden Mißerfolg in den Mitgliederlisten."
Allen, V.L. a.a.O. S.21: "Trade-union officials who can regularly announce increases need fear nothing from recalcitrant rank-and-file members." Auch Lipset betont, daß keine F hrung, auch die im höchsten Maße autokratische bestehen kann, wenn keine Erfolge errungen werden. (Ders.: Political Man, a.a.O. S.395), ebenso König. a.a.O. S. 288 ff.

Die Aufgabe des Verbandes, die Interessen der Mitglieder erfolgreich nach außen zu vertreten, setzt voraus, daß der Verband mit der Umwelt, in die er eingebettet ist, in Verbindung tritt. Er wird das Interesse irgendwo geltend machen, es unter Umständen gegen Interessen anderer gesellschaftlicher Mächte abgrenzen, ja verteidigen müssen.

Aus dieser Anspruchssituation (J. Wössner), in der die Interessenverbände stehen - eine Situation, die sich zwangsläufig bei dem Forderungscharakter des Interessenverbands-Handelns einstellen muß - , ergeben sich gewisse Notwendigkeiten für die Führungsstruktur des Interessenverbandes. Da der Interessenverband und besonders die ihn repräsentierende Führung unter einem - wie wohl deutlich wurde - starken Effektivitätszwang steht, kann angenommen werden, daß das Moment der Durchsetzungsmobilität (J. Wössner) eine wesentliche Rolle bei der Festlegung und der Entwicklung der Führungsstruktur der Interessenverbände spielt.

Es wird später noch zu untersuchen sein, wie die Notwendigkeit, sich der Umwelt so anzupassen, daß ein erfolgreiches Handeln in ihr möglich wird, auf die Organisation der Interessenverbände wirkt; hier sei nur auf die Folgen aufmerksam gemacht, die sich für die Führung des Interessenverbandes aus dem Zwang, die Forderungen ihres Verbandes in der Umwelt durchsetzen zu müssen, ergeben.

Ohne behaupten zu wollen, daß demokratische Führung auf jeden Fall gleichbedeutend mit Einbuße an Wirksamkeit für einen Interessenverband ist, wie dies etwa V.L. Allen [1] meint, kann doch gesagt werden, daß besonders

1) Allen, V.L. a.a.O. S.67: "It is fairly clear ... what the main factors are which tend to produce efficiency and it is obvious that they pull in the opposite direction from popular control."

dann, wenn ein Interessenverband auf die Mitarbeit seiner Mitglieder nicht angewiesen ist, die demokratische Führungsform nachteilig auf die Wirksamkeit des Interessenverbandes wirken kann.

Allgemein wird gelten können: Je mehr die Notwendigkeit für den Interessenverband wächst, schnell zu entscheiden, rasch auf Maßnahmen der Umwelt zu reagieren, desto weniger wird es möglich sein, die Meinungsbildung auf die immer etwas langwierige, demokratische Weise von unten nach oben zu vollziehen, desto mehr wird eine Aufteilung der Entscheidungsbefugnisse auf mehrere Positionen sich als hemmend für die Erreichung der Verbandsziele erweisen, desto stärker wird sich der Zug zur Machtkonzentration und autokratischer Meinungsbildung zeigen. [1]

2. Bedingungen demokratischer Führung

a) Die Mitglieder

Wenn hier von Bedingungen demokratischer Führung im Interessenverband gesprochen wird, so soll das besagen, daß ohne die Erfüllung dieser Bedingungen demokratische Führung im Interessenverband nicht möglich ist; daß demokratische Führung vorhanden ist, falls diese Bedingungen erfüllt sind, läßt sich zwar vermuten, nicht aber zwingend belegen.

Bei der Schwäche der institutionellen Stellung (siehe Verbandsstrafen) der Interessenverbands-Führung gegenüber den Mitgliedern ist es einsichtig, daß für das Verhältnis von Führung und Geführten persönliche Qualifikationen eine ausschlaggebende Rolle spielen.

Anders ausgedrückt da die formale Autorität der Führung im Interessenverband schwach und wenig ausgeprägt ist, wie die idealtypische Betrachtung der Formen der Interessenverbandsführung ergeben hat, kommt der funktionalen Autorität

1) Vgl. Michels, R.: a.a.O. S.54.

als Grundlage der Führung erhebliche Bedeutung zu. Man darf in Bezug auf die Interessenverbände sagen, daß formale Autorität allein nicht zur Ausübung von Führung befähigt.

Das ergibt sich aus den Voraussetzungen jeder Interessenverbands-Führung, so etwa der freiwilligen Zustimmung der Mitglieder zum Interessenverbands-Geschehen, sowie den Vorteilserwartungen der Mitglieder, die die Interessenverbands-Führung zwingen, Erfolge vorzuweisen.

Die Frage, ob Führung im Interessenverband möglich ist, die im wesentlichen auf funktionaler Autorität beruht, wird im weiteren noch zu untersuchen sein; hier sei nur angemerkt, daß für die Führung im Interessenverband neben der formalen Autorität ein bestimmtes Maß an funktionaler Autorität vorhanden sein muß. Daraus ergibt sich, daß in einem Interessenverband mit demokratischer Führung von den Mitgliedern gewisse Qualifikationen erwartet werden müssen.

Wir definieren im Anschluß an H. Hartmann funktionale Autorität als im Interessenverband geachtete und damit wirksame Sachkunde. Aus dieser Definition lassen sich die Qualifikationen erschließen, die die Mitglieder eines Interessenverbandes besitzen müssen, damit demokratische Führung möglich wird. Vor allem muß bei den Mitgliedern Sachkunde in Bezug auf die Interessenverbands-Angelegenheiten vorliegen; damit diese Sachkunde wirksam werden kann, bedarf es immer der Teilnahme der Mitglieder an den Interessenverbands-Versammlungen und der Information der Mitglieder über die Interessenverbands-Angelegenheiten.

Funktionale Autorität im Interessenverband übt also derjenige aus, der

1. Sachkunde besitzt,
2. über das Interessenverbands-Geschehen Bescheid weiß, und somit in der Lage ist, das Wie und Wann des Einsatzes seiner Sachkunde zu bestimmen, und der

3. die Möglichkeiten benützt, die ihm im sozialen System Interessenverband gegeben werden, um mit anderen Mitgliedern in Interaktion zu treten, denn dadurch wird seine Sachkunde erst als Machtquelle im Interessenverband relevant.

Das Wissen, daß eine demokratische Verteilung formaler Autorität, etwa als satzungsgemäße Führungsbefugnis der Mitgliederversammlung, nicht genügt, eine demokratische Führung im Interessenverband sicherzustellen, wird deutlich, wenn V.L. Allen [1] schreibt: "Democracy demands an alert, well-informed and critical rank-and-file opinion", aber auch R. Michels [2] meint das gleiche Phänomen, wenn er in der Überlegenheit der Führer über die Massen den Hauptgrund für die oligarchischen Tendenzen in den von ihm beobachteten Organisationen sieht. Charakteristisch ist in diesem Zusammenhang auch die Antwort eines Arbeiters auf die Frage, ob er glaube, auf die Gewerkschaftspolitik Einfluß nehmen zu können, die sich bei J. Goldstein [3] findet: "The leaders are better educated than I am, any decision they make is good enough for me. I'll follow them and give my support."

Unter welchen Voraussetzungen kann nun erwartet werden, daß die Mitglieder Sachkunde entwickeln und sich die Grundlagen für die Ausübung von funktionaler Autorität erwerben?

Vor allem wird immer dann damit gerechnet werden können, daß die Mitglieder sachkundig sind, wenn die im Interessenverband auftretenden Probleme eng verbunden sind mit den Problemen, denen sich die Mitglieder im Alltag gegenübersehen, oder mit denen sie sich in ihrer Freizeit beschäftigen. Dies bestätigt die Feststellung, die G. Triesch über die Deutsche Angestellten-Gewerkschaft macht: "Die DAG kann sich in ihrer Arbeit überhaupt stärker auf ehrenamtliche Kräfte stützen, auf Grund der

1) Allen, V.L.: a.a.O. S.27.
2) Vgl. Michels, R.: a.a.O. S.74 ff.
3) Goldstein, J.: a.a.O. S.239.

beruflichen Qualifikation ihrer Mitglieder. Gerade diese Qualifikationen der Mitglieder, die ein weitgehendes Verständnis für wirtschaftliche Zusammenhänge ... mitbringen, erleichtert die Arbeit der Angestelltengewerkschaft."

Sachkunde wird aber auch bei den Mitgliedern der industriellen Fachverbände vermutet werden dürfen, denn die Probleme dieser Interessenverbände sind den Industriellen, die die Mitglieder der Fachverbände der Industrie bilden, meist aus ihrer alltäglichen Praxis bekannt.

Die Chance , daß die Mitglieder eines Interessenverbandes sachkundig sind, steigt auch, falls die Interessenverbands-Mitglieder ihre Freizeit miteinander verbringen [1], weil es wahrscheinlich ist, daß dann zumindest ab und zu über Interessenverbands-Probleme gesprochen wird, wie dies etwa vom "Fachsimpeln" bei Berufskollegen her bekannt ist.

Eine andere mögliche Quelle von Sachkunde stellt ganz allgemein ein höherer Ausbildungsstand der Interessenverbands Mitglieder dar, weil es einem höher Ausgebildeten weit schneller möglich ist, sich in die speziellen Interessenverbands-Probleme, die zur Debatte stehen, einzuarbeiten, als einem im Denken und Formulieren von Gedanken etwas schwerfälligen Handarbeiter mit niedriger Schulbildung, dem zudem das Selbstvertrauen fehlt, sich Urteilsfähigkeit bei den anstehenden Interessenverbands-Angelegenheiten zuzutrauen.[2]

Neben der Sachkunde muß vor allem, so stellten wir fest, Teilnahme an den Interessenverbands-Versammlungen und Information über das Interessenverbands-Geschehen treten, damit funktionale Autorität sich bilden kann.

1) Vgl. Lipset, S.M.: Political Man, a.a.O.s. 314.f.und 396.f.
2) Vgl. Goldstein, J.: a.a.O. S.239.

Daß darüber hinaus die Teilnahme der Mitglieder eines demokratischen Interessenverbandes an den Interessenverbands-Versammlungen die Grundvoraussetzungen für die innerverbandliche Demokratie ist, ist unmittelbar einsichtig; man wird deshalb der Formel von J. Goldstein [1] "without participation there can be no democracy" zustimmen müssen. Die satzungsgemäß deutlich als Führungsorgan bezeichnete und mit Führungsrechten ausgestattete Mitgliederversammlung, somit als institutionelles Gerüst für die innerverbandliche Demokratie wohlgeeignet, wird ihre Aufgabe unmöglich erfüllen können, wenn sie nur von drei oder vier Prozent der Mitglieder besucht wird und dadurch ihren Namen nicht mehr verdient. Eine Mitgliederversammlung dieser Art kann weder die Aufgaben, die ihr gestellt sind, erfüllen, noch besitzt sie die nötige Autorität, um ihren Beschlüssen bindende Kraft zu geben. [2]

Daß die Überlegungen über die Folgen der Apathie der Mitglieder bei den Interessenverbänden nicht nur von theoretischer Bedeutung sind, sondern ein Problem anschneiden, das in der Praxis hochaktuell ist, zeigen die Ergebnisse empirischer Forschungen, die sich unter anderem mit dem Phänomen der Apathie der Interessenverbands-Mitglieder gegenüber allen Verbandsangelegenheiten beschäftigen. [3] Dabei hat es sich gezeigt, daß zwar in Bezug auf die Beteiligung der Mitglieder am Interessenverbands-Geschehen zwischen den einzelnen Interessenverbänden Unterschiede zu verzeichnen sind, das Problem aber in fast allen Interessenverbänden besteht.

Betrachtet man die Gründe für die unterschiedliche Beteiligung der Interessenverbands-Mitglieder am Leben ihres

1) a.a.O. S.132.
2) Vgl. a.a.O. S.219.
3) Vgl. a.a.O. S.202.ff., Triesch, G.: a.a.O. S.46.ff., Drews, J.: a.a.O. S.133. f., Webb, B.u.S.: a.a.O. S. 405., Schmitt, H.: Fachverbände der freien Berufe. Diss. Masch. Erlangen 1963. S.277., Laski, H.J.: Die Gewerkschaften in der neuen Gesellschaft. Köln 1952 S.158.

Verbandes, so ergeben sich verschiedene Faktoren, von denen es abhängt, inwieweit bei den Mitgliedern Interesse bzw. Desinteresse an dem Geschehen des Interessenverbandes erwartet werden kann; konkreter inwieweit erwartet werden kann, daß die Mitglieder am Interessenverbands-Leben, insbesondere an den Interessenverbands-Versammlungen, teilnehmen.

Es lassen sich drei Tatbestände aufzeigen, die für den Grad der Bereitschaft der Mitglieder am Interessenverbands-Leben teilzunehmen entscheidend sind:

1. der Grad, in dem das Interessenverbands-Mitglied glaubt, in wesentlichen Belangen seines Lebens durch Interessenverbands-Entscheidungen direkt berührt zu werden.
2. der Grad der Verflochtenheit des Interessenverbands-Lebens mit dem Gesamtleben des Interessenverbands-Mitglieds; anders ausgedrückt, der Grad, in dem sich die Rolle Interessenverbands-Mitglied mit anderen Rollen bei einer Person verbindet und überschneidet.
3. das Maß, in dem es dem Verbandsmitglied sinnvoll erscheint, an den Interessenverbands-Versammlungen teilzunehmen, wobei unterstellt wird, daß die Frage nach dem Sinn der Teilnahme auf Grund des zu erwartenden Erfolges der Teilnahme (Nutzen) und den Schwierigkeiten, die eine Teilnahme mit sich brächte (Kosten), entschieden wird.

Zu 1.: Die These, daß sich die Teilnahmebereitschaft der Mitglieder am Interessenverbandsleben nach den voraussehbaren, unmittelbaren Folgen des Interessenverbands-Handelns für die Mitglieder richtet, beruht auf der Möglichkeit, zwischen Interessenverbands-Handlungen zu unterscheiden, die geringe oder keine Folgen für die Mitglieder haben, und solchen, von denen existenzielle

Belange der Mitglieder berührt werden.

Der Unterschied wird klar, wenn man einerseits bedenkt, welch ruinöse Folgen der Mißerfolg eines Industriellenverbandes in der Frage der Erhöhung der Frachttarife bei der Eisenbahn haben kann, und andererseits in Betracht zieht, wie relativ belanglos es für ein Mitglied einer Gewerkschaft sein kann, ob der Interessenverband, z.B. mit der Forderung nach 1 oder 2 Pfennig Lohnerhöhung pro Arbeitsstunde, erfolgreich ist. Wie bei einzelnen Handlungen der Interessenverbände, so kann auch bei der Gesamttätigkeit von Interessenverbänden unterschieden werden zwischen solchen, deren Tätigkeit von großer und weittragender Bedeutung für die Mitglieder ist, und solchen, deren Tätigkeit lediglich untergeordnete Bedeutung für die Mitglieder hat, wobei wichtig ist, daß dies den Mitgliedern auch zum Bewußtsein kommt. Je nach den Folgen des Erfolges bzw. Mißerfolges eines Interessenverbandes für das Mitglied kann mit einer regen bzw. geringen Teilnahme der Mitglieder am Interessenverbands-Geschehen gerechnet werden.

Dies zeigt sich etwa, wenn bei den Gewerkschaften bei Urabstimmungen und Betriebswahlen eine rege Teilnahme der Mitglieder zu verzeichnen ist, wie dies G. Triesch [1] schildert, der dann ganz richtig folgert, daß die Teilnahme am demokratischen Willensbildungsprozess immer dann groß ist, wenn ein "konkretes, aktuelles und vitales Interesse der Mitglieder ... angesprochen" [2] wird. Daß hier ein Tatbestand vorliegt, der nicht nur für die Gewerkschaften gilt, zeigt eine Bemerkung von H. König über den "Verband Deutscher Schokoladefabrikanten" vor dem zweiten Weltkrieg: "Die Hauptbeteiligung (an den Interessenverbands-Versammlungen)

1) Vgl. Triesch, G.: a.a.O. S.49.
2) Ebd.

lag in den Jahren 1916-18 und 1919-23, also in den ausgesprochenen Krisenjahren des Weltkrieges und der Inflation." [1] [2]

Zu 2.: Die Bereitschaft an Interessenverbands-Versammlungen teilzunehmen ergibt sich nicht zum geringen Teil aus einem regen Anteilnehmen an allen Interessenverbands-Angelegenheiten, aus einem allgemeinen Interesse für den Interessenverband und seine Tätigkeit.

Dieses Interesse am Interessenverband hängt nun seinerseits sehr stark davon ab, wie oft jemand sich mit dem Interessenverband beschäftigen muß, wie oft er Gelegenheit hat, mit anderen über die Interessenverbands-Angelegenheiten zu sprechen, ob bestimmte Interessenverbands-Mitglieder gleichzeitig Freunde sind, usw; allgemein gesagt, inwieweit der Interessenverband oder mit diesem zusammenhängende Organisationen, etwa Schulen, Freizeitorganisationen usw., zum Rahmen geworden sind, in dem das Interessenverbands-Mitglied in seiner Gesamtpersönlichkeit handelt.

Besonders S.M. Lipset [3] weist auf die Bedeutung dieses Zusammenhangs hin, indem er unter anderem sagt, welche wichtige Rolle für das Interesse der Mitglieder an ihrem Interessenverband etwa Freizeitorganisationen spielen, die der Interessenverband eingerichtet hat. [4] In solchen Organisationen können sich unter den Interessenverbands-Mitgliedern Primärbeziehungen entwickeln, die einen regen Austausch von Kommunikationen zur Folge haben. Da diese Kommunikationen inhaltlich naturgemäß stark von der Interessenverbands-Zugehörigkeit der Kommunikationspartner geprägt sind, halten sie das Interesse an dem Interessenverband wach und steigern so indirekt die

1) König, H.: a.a.O. S.273.
2) Auch I. Drews kommt zu einem ähnlichen Ergebnis, wenn sie zusammenfassend feststellt: "Es hat sich gezeigt, daß die Beteiligung an den Sitzungen auch stark von der Wichtigkeit der auf der Tagesordnung stehenden Angelegenheiten abhängig ist." (ders.: a.a.O. S.122.)
3) Vgl. Lipset, S.M.: Union Democracy. a.a.O. S.97.
4) Auch in den Arbeiten von Goldstein, J.: a.a.O. S.247 und Härting, E.: a.a.O. S.295. ff. findet sich Material, das in die angedeutete Richtung weist.

Bereitschaft am Interessenverbands-Leben teilzunehmen.

Zu 3.: Auch, wenn man sich darüber klar ist, daß für die Teilnahmebereitschaft der Mitglieder an den Interessenverbands-Versammlungen neben den Kosten-Nutzen-Überlegungen durchaus noch andere Motive in Frage kommen - es sei hier nur darauf hingewiesen, daß es für ein altes Gewerkschaftsmitglied, dem die Gewerkschaft zum Lebensinhalt geworden ist, "einfach selbstverständlich" sein kann, an den Gewerkschaftsversammlungen teilzunehmen -,so halten wir in Anbetracht der rationalen Zweckhaftigkeit der Interessenverbände die Kosten-Nutzen-Überlegung doch für das wichtigste Motiv für die Teilnahme bzw. Nichtteilnahme der Mitglieder an Interessenverbands-Versammlungen.

Der Nutzen, den sich ein Interessenverbands-Mitglied vom Besuch einer Interessenverbands-Versammlung erwarten kann, hängt vor allem davon ab, wie es die Erfolgschancen seiner Anträge und Wünsche, allgemeiner, wie es die Möglichkeiten einschätzt, in der Interessenverbands-Versammlung auf die Willensbildung des Interessenverbands einzuwirken; daß daneben die Möglichkeit, Bekanntschaften zu schließen, Geschäftsabsprachen zu treffen oder Informationen auszutauschen, durchaus als Nutzen von Interessenverbands-Versammlungen bei den Mitgliedern angesehen wird, und somit als Beweggrund der Mitglieder, an den Versammlungen teilzunehmen, in Frage kommt, kann hier nur angedeutet werden.

Einsichtig ist, daß das Desinteresse der Mitglieder am Interessenverband wachsen muß, und somit die Teilnahmebereitschaft in Bezug auf die Interessenverbands-Versammlungen sinkt, wenn für jedes Mitglied klar zu erkennen ist, daß seine Teilnahme an der Versammlung ohne jeden Einfluß auf die Willensbildung des Interessenverbandes ist.

Das will wohl G. Triesch [1] ausdrücken, wenn er meint, ein wesentlicher Grund für das Desinteresse der Mitglieder der Gewerkschaft liege darin, "daß der Prozess der Willensbildung in den Gewerkschaften so geregelt ist, daß das Mitglied häufig das Gefühl haben muß, von der Willensbildung ausgeschlossen zu sein".

Nicht vergessen sollte aber werden, daß auch ganz konkrete Schwierigkeiten, wie z.B. Zeitmangel, ungünstige Verkehrsbedingungen und ähnliches, die Teilnahmebereitschaft der Mitglieder an Interessenverbands-Versammlungen mindern kann.

Welchen Einfluß der Anfahrtsweg auf die Teilnahme der Mitglieder an der Mitgliederversammlung hat, zeigt das Resumee einer Untersuchung dieser Frage durch I. Drews, wobei die Beteiligung an der Mitgliederversammlung des untersuchten Interessenverbandes von 1949 - 1963 als empirische Grundlage diente. I. Drews stellt fest, daß die Mitgliederversammlungen im Durchschnitt mit 30 % frequentiert wurden; dabei waren meist die Firmen aus der näheren Umgebung anwesend. Sie meint: "Weiter entfernt wohnende Mitglieder scheuen in der Regel die zu weite Anfahrt." [2]

Wie wichtig man solche ganz konkreten technischen Schwierigkeiten der Teilnahme an Interessenverbands-Versammlungen nehmen sollte, zeigt eine Bemerkung der gleichen Autorin über die Bedingungen der Zusammensetzung des Vorstandes bei dem durch sie untersuchten Interessenverband: "Alle Vorstandsmitglieder stammen aus Mittelfranken". Dies "ist für die Aktionsfähigkeit dieses Organs dringend erforderlich, denn ... der Vorstand muß ... rasch zusammentreten können, was durch eine breite räumliche Streuung der Vorstandsmitglieder sehr erschwert würde. Außerdem werden sich Herren, die weit von der Geschäftsstelle entfernt wohnen, nur selten bereitfinden, einen Vorstandsposten zu übernehmen." [3]

1) Triesch, G.: a.a.O. S.53.. Vgl. auch Villinger, A.: a.a.O. S.160.
2) Drews, I.: a.a.O. S.133.
3) a.a.O. S.119.

Nach diesen Bemerkungen über die Gründe der Apathie der Interessenverbands-Mitglieder, die uns einerseits wegen der Bedeutung der Apathie für die innerverbandliche Demokratie, andererseits wegen des häufigen Auftretens des Phänomens Mitgliederapathie notwendig erschienen, sei nun zu dem angeschnittenen Problem der funktionalen Autorität bei den Interessenverbands-Mitgliedern zurückgekehrt.

Zwei Bedingungen der funktionalen Autorität, die Sachkunde und die Teilnahme am Interessenverbands-Leben, wurden bereits abgehandelt, die dritte Bedingung, die Informiertheit der Mitglieder über das Interessenverbandsgeschehen,bedarf noch der näheren Erläuterung.

Nimmt ein Mitglied an einer Interessenverbands-Versammlung teil und verfügt es über Sachkunde, so braucht es, um Einfluß nehmen zu können, noch die Kenntnis, wann und auf welche Weise es seine Sachkenntnis zum Einsatz bringen soll.

Um funktionale Autorität, die auf im Interessenverband geachteterSachkundigkeit beruht, ausüben zu können, muß das Mitglied nicht nur darüber informiert sein, welche Probleme im Interessenverband jeweils aktuell sind, sondern auch Kenntnis davon haben, welche Personen im Interessenverband welche Meinung vertreten; denn nur dann hat es die Mittel in der Hand, seine Sachkundigkeit in der Realität des Willensbildungsprozesses im Interessenverband zur Geltung zu bringen; nur dann kann es mit Hilfe seiner Sachkundigkeit Einfluß auf die anderen Interessenverbands-Mitglieder ausüben.

Diese Fähigkeit, Einfluß auf die anderen Interessenverbands-Mitglieder auszuüben, ist es aber, die man von allen Interessenverbands-Mitgliedern eines demokratischen Interessenverbandes fordern muß. Wir kommen damit wieder auf die anfangs gemachte Feststellung zurück, daß funktionale Autorität der Mitglieder eine Bedingung demokratischer Interessenverbands-Führung ist, denn nur

dann, wenn alle Interessenverbands-Mitglieder ihren Einfluß geltend machen, ist das Ergebnis des innerverbandlichen Willensbildungsprozesses demokratisch zu nennen, d.h. nur dann drückt der so gefundene Beschluß den Willen der Mehrheit der Mitglieder aus.

Sind die drei Bedingungen bezüglich der Qualifikation der Mitglieder: Teilnahme am Interessenverbands-Leben, Informiertheit und Sachkunde über die Interessenverbands-Angelegenheiten in einem Interessenverband nicht erfüllt, so ist demokratische Führung weder in der Form der unmittelbaren Führung, bei der beide Führungsaufgaben, Vorschlag der Ziele als auch Genehmigung bzw. Ablehnung der gemachten Vorschläge wahrgenommen werden, noch in der Form der mittelbaren Führung, bei der sich die Führungsaufgabe auf die Genehmigung bzw. Ablehnung gemachter Zielvorschläge beschränkt, möglich.

b) Die Institution

Neben den Bedingungen, die die Mitglieder eines demokratischen Interessenverbandes erfüllen müssen, treten noch solche, die bei dem Interessenverband als Institution sowie bei der Umwelt, in der sich der Interessenverband zu bewähren hat, vorhanden sein müssen.

Im vorangegangenen wurde in idealtypischer Weise der demokratische Interessenverband, soweit es sich um die Institution handelt, beschrieben; es wurde dort gesagt, daß die Idealtypen jeweils die bestmögliche organisatorische Lösung der Aufgabe, demokratische, bzw. autokratische Willensbildung zu ermöglichen, darstellen soll. Da wir jetzt nach den Bedingungen der demokratischen Führung fragen, müssen aus den bei dem Idealtyp "demokratischer Interessenverband" genannten Merkmalen diejenigen ausgewählt werden, deren Vorhandensein als Erfüllung der institutionellen Minimalanforderung, die an jeden demokratischen Interessenverband gestellt werden muß, gelten kann.

Ein Interessenverband muß institutionell drei Bedingungen erfüllen, wenn demokratische Führung möglich sein soll:

1. Es muß dafür gesorgt sein, daß es den Mitgliedern möglich ist, sich objektiv über alle Interessenverbands-Angelegenheiten zu informieren;
2. es muß eine institutionell gesicherte, durch Satzung festgelegte Möglichkeit geben, wie das Mitglied seine Wünsche als Antrag vor das beschließende Organ des Interessenverbandes bringen kann;
3. die Mitgliederversammlung muß satzungsgemäß Führungsbefugnis besitzen, also zumindest das Recht haben, die Vorschläge über die zukünftige Tätigkeit des Interessenverbandes zu genehmigen bzw. abzulehnen.

Da wir im Rahmen der idealtypischen Schilderung des demokratischen Interessenverbandes bereits auf die beiden genannten Bedingungen als Merkmale des demokratischen Interessenverbandes näher eingegangen sind, erübrigt sich hier eine ausführliche Beschreibung.

c) Die Umwelt

Eine bestimmt geartete Umwelt des Interessenverbandes - auf die Umwelt ist der Interessenverband von seiner Aufgabe her besonders verwiesen - ist eine weitere Bedingung demokratischer Interessenverbandsführung.

Die Umwelt des Interessenverbandes muß so strukturiert sein, daß es einer demokratischen Interessenverbands-Führung möglich ist, das Handeln des Interessenverbandes in dieser Umwelt erfolgreich zu gestalten.

Die Schwächen des demokratischen Interessenverbandes sind die relativ schwerfällige Willensbildung, und damit zusammenhängend, die geringe Reaktionsfähigkeit auf Umweltveränderungen [1]; daß der demokratisch geführte

1) Auf diesen Tatbestand spielt etwa O. Stammer an, wenn er die Bestrebung, die politische Schlagkraft der Interessenverbände zu erhöhen, als einen der Gründe angibt, die dafür verantwortlich sind, daß die Interessenverbände zur Oligarchie tendieren. (Vgl. ders. a.a.O. S.8.)

Interessenverband daneben aber bestimmte Vorteile für die Bewältigung der Umweltprobleme gegenüber dem autokratischen Interessenverband hat, wie etwa sichere Gefolgschaft der Mitglieder bei ordnungsgemäß gefaßten Beschlüssen, sei hier nur am Rande erwähnt. Die Einbuße an schneller Reaktionsfähigkeit, wie sie durch die demokratische Willensbildung bedingt ist, darf nicht zur Erfolglosigkeit des Interessenverbands-Handelns führen.

Diese Bedingung ist jedoch nur gegeben, falls der Interessenverband gegenüber der Umwelt in keiner allzu scharfen Kampfsituation steht. Denn "under external attack the importance of internal unity is so great and so overriding as compared with the issues of internal politics that the call for unity, coupled with the definition of interal opposition as traitorous, makes a loyal and legitimate opposition almost impossible." [1]

Ebenso darf die Erreichung der Interessenverbands-Ziele nicht Spezialkenntnisse bei der Interessenverbands-Führung voraussetzen, die zu erwerben die Mitglieder weder imstande noch willens sind. Solche Spezialkenntnisse sind z.B. bei den Gewerkschaften im Tarifwesen nötig.

Daß beide aufgeführten Bedingungen, die die Umwelt der Interessenverbände erfüllen muß, notwendige Bedingungen demokratischer Führung sind, ergibt sich, wenn man bedenkt, daß einerseits Erfolglosigkeit des Interessenverbandes zu dessen Selbstzerstörung durch Mitgliederschwund führt, andererseits die Mitglieder eines demokratischen Interessenverbandes unbedingt über Sachkenntnis verfügen müssen.

e) Zusammenfassung

Fassen wir das bisher gesagte über die Voraussetzungen

1) Lipset, S.M.: a.a.O, S.257. Ähnlich schon Steinecke, H.: Die Entwicklung von Organisation und Politik der freien Gewerkschaften in den beiden letzten Jahrzehnten 1907-1926. Diss. Halle 1931. S.28.

demokratischer Führung in Interessenverbänden zusammen, so ergibt sich, daß in drei Richtungen hin gewisse Bedingungen erfüllt werden müssen, damit demokratische Führung in einem Interessenverband möglich wird:

1. müssen die Mitglieder über Sachkunde und Information verfügen, sowie an den Interessenverbands_Versammlungen teilnehmen;
2. muß die Struktur der Interessenverbands-Institution mindestens insoweit demokratisch sein, daß den Mitgliedern eine objektive Information ermöglicht wird, sie jederzeit ungehindert in der Mitgliederversammlung ihre Meinung äußern bzw. Anträge stellen dürfen und der Mitgliederversammlung Führungsbefugnis satzungsgemäß zusteht;
3. muß der Interessenverband mit Hilfe oder trotz demokratischer Führung auf die Dauer gesehen, erfolgreich sein.

Die Bedingungen, die die Mitgliederschaft einerseits und die der Interessenverband als Institution andererseits erfüllen muß, um die Grundlagen für demokratische Interessenverbands-Führung zu schaffen, lassen sich auch aufzeigen, indem man das Verhältnis von funktionaler und formaler Autorität in einem demokratischen Interessenverband beschreibt. Demokratische Führung kann dann im Interessenverband entstehen, wenn einerseits hinsichtlich der funktionalen Autorität zwischen allen Interessenverbands-Angehörigen - worunter die Mitglieder und die Funktionäre, von diesen sowohl ehren- als auch hauptamtliche, zu verstehen sind - keine wesentlichen Unterschiede bestehen, und andererseits das Schwergewicht der formalen Autorität bei der Mitgliederversammlung liegt, d. h.

daß die Mitgliederversammlung satzungsgemäß die Führungsbefugnis besitzen muß.

3. Bedingungen autokratischer Führung

Vorbemerkung

Bevor versucht werden soll, die Bedingungen autokratischer Führung aufzuzeigen, mag es vorteilhaft sein zu beleuchten, warum in einem Interessenverband Personen nach autokratischer Führung streben. Es bieten sich drei Gründe an:

1. Bestimmte Personen fühlen sich als Elite, die die Menge zu ihrem Glück zwingen muß. [1)]
2. Bestimmte Personen versuchen ihre Sonderinteressen mit Hilfe des Interessenverbandes zu den Interessen eines Industriezweiges, einer Berufsschicht, eines Standes aufzuwerten, um auf diese Weise diese Sonderinteressen besser bei den Adressaten der Interessenverbands-Forderungen durchsetzen zu können.
3. Eine bestimmte Personengruppe betrachtet den Interessenverband als Wert an sich, für seine Erhaltung muß mit allen Mitteln gekämpft werden; die Wünsche der Mehrheit der Mitglieder haben zurückzustehen, wenn dadurch, daß diese Wünsche die Interessenverbands-Tätigkeit bestimmen, der Interessenverband als Institution geschädigt werden könnte.

Neben diesen Gründen, die bestimmte Personen oder Personengruppen veranlassen, bewußt nach autokratischer Führung im Interessenverband zu streben, sollte nicht vergessen werden, daß autokratische Führung im Interessenverband auch durch die Teilnahmslosigkeit der Mitglieder

1) Ein Ausspruch Bebels (April 1907) läßt deutlich werden, was hier gemeint ist: "Der Führer, der nicht den Mut hat, auch einmal gegen den Willen der Masse seine eigene Überzeugung zu vertreten, weil er sie für die Sache dienlich hält, der ist in meinen Augen ein elender Kerl, der nicht verdient, Führer zu sein. Ich verlange, daß die an die führende Stelle gestellten weiter sehen, als die meisten sehen können, die von früh bis spät arbeiten in der Sorge um das tägliche Brot." Zitat nach Steinecke, H.: a.a.O. S.31.

entstehen kann. [1] Ist die Führung eines Interessenverbandes durch die Teilnahmslosigkeit der Mitglieder erst einmal auf die Funktionäre oder eine andere aktive Minderheit von Mitgliedern übergegangen - und sie wird, falls die Mitglieder die Führungsaufgabe nicht bewältigen, auf eine der beiden Gruppen übergehen, denn der Interessenverband bedarf der Führung - so bildet sich bei den Gruppen mit der Zeit ein Anspruch auf die Führung des Interessenverbandes heraus; diesen dann zu überwinden, wird für die Mitglieder, selbst wenn sie willig sind, die Führungsaufgabe zu übernehmen, schwierig sein.

a) Die Institution

Die Bedingungen der autokratischen Führung ergeben sich in etwa analog den Bedingungen der demokratischen Interessenverbands-Führung.

Noch mehr als bei dem Interessenverband mit demokratischer Führungsform hängen die Möglichkeiten autokratischer Führung von der Verteilung von funktionaler Autorität im Interessenverband ab, da die formale Autorität, die im demokratischen Interessenverband eine wesentliche Machtquelle der Führung darstellt, im autokratischen Interessenverband in ihrer Bedeutung als Stütze der Führung nicht nur zurücktritt, sondern sich unter Umständen sogar als eine starke Begrenzung der Möglich-keiten der autokratischen Führung erweist.

Als wesentliches Kriterium der Verteilung von formaler Autorität im Interessenverband bezeichneten wir die Satzung. An Hand der Satzungen der Interessenverbände sowie der gesetzlichen Bestimmungen, die für die Gestaltung von Interessenverbands-Satzungen gelten, läßt sich deshalb auch die Art der bereits angesprochenen Begrenzung der autokratischen Führung von Interessenverbänden durch die

1) Dies läßt A. Villiger offensichtlich unbeachtet, sonst könnte er nicht annehmen, daß ein hoher Grad an Mitgliederteilnahme für die innerverbandliche Demokratie nicht notwendig ist. (Ders. a.a.O. S.151.)

Verteilung der formalen Autorität erkennen.

Zwei Satzungsbestimmungen, die Teil jeder Satzung sein müssen, da sie der Gesetzgeber für jede Satzung zwingend vorschreibt, sind es vor allem, die den Mitgliedern bestimmte Grundrechte gegenüber jeder Führung, also auch der autokratischen, vorbehalten. Es sind dies die Bestimmungen, daß die Bestellung des Vorstandes jederzeit widerruflich ist [1], und daß die Mitgliederversammlung zu berufen ist, falls dies durch den durch die Satzung bestimmten Teil oder 50 % der Mitglieder unter Angabe des Zwecks und der Gründe verlangt wird. [2] Da in allen Interessenverbänden der Vorstand entweder direkt oder indirekt, z.B. durch Delegierte, von der Mitgliederversammlung gewählt wird, ergibt sich aus der Widerruflichkeit der Bestellung des Vorstandes für die Mitglieder die Möglichkeit, den Vorstand, der ja in den allermeisten Fällen bei autokratischen Interessenverbänden die führende Minderheit sein wird, abzuwählen; dies besonders dann, wenn man in Betracht zieht, daß die Mehrheit der Mitglieder zu diesem Zweck sich jederzeit durch Einberufung einer Mitgliederversammlung versammeln kann.

Wenn auch nicht übersehen werden soll, daß sich für die Führung des Interessenverbandes 'vielerlei Wege ergeben, diese Wahl zu beeinflussen bzw. zu verfälschen, so muß doch festgehalten werden, daß eine Interessenverbandsführung, die eklatante Mißerfolge verursacht hat, immer damit rechnen muß, nicht wieder gewählt oder abgewählt zu werden; besonders muß sie es dann, wenn neben den alten Führern potentielle, konkurrierende, neue Führungskräfte vorhanden sind, die entweder als Oppositionsgruppen wirken oder in untergeordneten Stellungen auf ihre Chance warten.

Für die autokratische Interessenverbands-Führung

1) Vgl. BGB § 27.
2) Vgl. Lehmann, H.: a.a.O. § 37.

ergibt sich somit, daß für sie die Bedingungen jeder Interessenverbands-Führung, nämlich erfolgreich zu sein und für die Zufriedenheit der Mitglieder zu sorgen, in erhöhtem Maße gelten.

Wenn so bestimmte, zwingend vorgeschriebene Satzungsbestimmungen auf jeden Fall hemmend auf die Entwicklung autokratischer Führung wirken, so läßt sich doch innerhalb des vom Gesetzgeber vorgeschriebenen Rahmens die Interessenverbands-Satzung sowie die gesamte Interessenverbands-Organisation so gestalten, daß sie als Ansatzpunkt für die autokratische Interessenverbands-Führung dienen kann. Diese für die autokratische Führungsform günstige Satzung und Gesamtorganisation des Interessenverbandes ist unbedingt nötig, wenn autokratische Führung möglich sein soll, weil nur so die Möglichkeit besteht, eine eventuell entstehende Opposition zu unterdrücken.

Für die autokratische Führung ergeben sich zwei Wege, der Opposition erfolgreich zu begegnen:

1. die Opposition wird daran gehindert, Anträge an das beschließende Organ zu stellen.
2. gestellte Anträge der Opposition werden im beschließenden Organ unschädlich gemacht.

Ist es in einem Interessenverband einer Minderheit gelungen, sich die satzungsgemäße Führungsbefugnis zu sichern, was z.B. dann geschieht, wenn eine Minderheit mit Führungsbefugnis ausgestattete Vorstandspositionen besetzen kann, so macht es keine Schwierigkeiten, Anträgen der Opposition an den Vorstand wirksam zu begegnen; anders verhält es sich, falls die Mitgliederversammlung über die legale Führungsbefugnis verfügt, und damit beschließendes Organ des Interessenverbandes ist. In diesem Fall muß die autokratische Führung unter Überschreitung ihrer satzungsgemäßen Rechte bzw. durch einen den Inhalt zu ihren Gunsten verfälschenden Gebrauch bestimmter Satzungsbestimmungen versuchen, der Opposition

die Einflußmöglichkeiten auf die Gestaltung der Interessenverbands-Tätigkeit zu nehmen.

Über das erste Verfahren, die Opposition im Interessenverband niederzuhalten, indem man verhindert, daß die Opposition mit ihren Anträgen vor das beschließende Organ des Interessenverbandes kommt, schreibt O. Stolz im Hinblick auf die Gewerkschaften: "Im übrigen bietet das von vielen Gewerkschaften vorgeschriebene Verfahren, nach dem Anträge an den Gewerkschaftstag von Orts- und Bezirksgruppen über den Landes- bzw. Gauvorstand ... eingereicht werden müssen, genügend Gelegenheit, unbequeme Vorschläge 'abzuwürgen' (das ist ein Terminus technicus), bevor sie unliebsames Aufsehen hervorrufen können." [1]

Ebenfalls aus dem Gewerkschaftsbereich stammt die Erfahrung, daß Antragskommissionen, die die Tagesordnung der Mitgliederversammlung zu erstellen haben, durchaus zu Instrumenten bewußter Mitgliederbeeinflussung werden können. [2]

Ist es in einem autokratischen Interessenverband nicht gelungen, die Opposition auf diese Weise zum Schweigen zu bringen, so ergeben sich bei den Beratungen der Anträge, etwa in der Mitgliederversammlung, für die Führung, die in den meisten Fällen die Tagung leitet, durch die Anwendung einer entsprechenden "Kongreßtechnik" [3] noch

1) Stolz, O.: Die Gewerkschaften in der Sackgasse. München 1959. S.34. - Ähnlich äußert sich Triesch, G.: a.a.O.S.56.
2) Vgl. Triesch, G.: a.a.O. S. auch Stolz, O.: a.a.O.S.35.
3) Vgl. Stolz, O.: a.a.O. S.37.
Ein treffendes Beispiel liefert auch H. Schmitt, wenn er über einen Interessenverband der Genossenschaft deutscher Bühnenangehöriger bemerkt: "Die Delegiertenversammlung wurde von dem geschulten, taktisch großartigen Reichelt in seinem Sinne beeinflußt." (Ders. a.a.O. S.302.)
Ebenso P. Posener-Wolfskehl, wenn er bemerkt: "Ist eine Angelegenheit (in der Mitgliederversammlung; d. Verf.) ungeklärt oder besteht die Gefahr einer dem Verbandsinteresse nachteiligen, übereilten Beschlußfassung, so ist die Einsetzung eines Ausschusses anzuregen. Das kann ein Armeleutebegräbnis sein; möglicherweise aber führt es zu einer sachlichen Förderung." (Ders. a.a.O. S.130.)

mancherlei Möglichkeiten, die Chancen für die Annahme oppositioneller Anträge zu vermindern.

b) Die Qualifikationen der Führer

Schon bei der Beschreibung des demokratischen Interessenverbandes fiel auf, welch wichtige Rolle die Verteilung von funktionaler Autorität für die Führungsform spielt.

Für die autokratische Führung im Interessenverband kann analog den Verhältnissen im demokratischen Interessenverband festgestellt werden, daß der Besitz von funktionaler Autorität eine Bedingung für die autokratische Führung im Interessenverband darstellt.

R. Michels [1] hat in der Überlegenheit der Führer eine der wichtigsten Ursachen der Oligarchie in Organisationen gesehen, wobei als Grund für diese Überlegenheit die höhere Sachkunde der Führer gegenüber den Geführten angegeben wurde.

Besonders deutlich wird die Bedeutung der funktionalen Autorität für die autokratische Interessenverbands-Führung am Beispiel der Gewerkschaften. Übereinstimmend wird in der Literatur festgestellt, daß die autokratischen Tendenzen bei den Gewerkschaften zum größten Teil auf den Bildungsunterschieden zwischen Führern und Geführten beruhen.[2] Andererseits hat es sich gezeigt, daß bei Gewerkschaften, in denen dieser Graben zwischen Führern und Geführten in Hinblick auf die Bildung im weitesten Sinne, somit in Hinblick auf die funktionale Autorität nicht vorhanden ist, sich autokratische Formen der Führung nicht bilden konnten. [3]

1) Vgl. Michels, R.: a.a.O. S.74 ff.
2) Vgl. Cassau, Th.: Die Gewerkschaftsbewegung. Halberstadt 1925. S.168. - Michels, R.: a.a.O. - Steinecke, H.: a.a.O. S.31. - Lipset, S.M.: Political Man, a.a.O. S.365. - Ross, A.M.: Trade Union Wage Policy. Los Angeles 1950. S.39.
3) Vgl. Lipset, S.M.: Union Democracy. a.a.O. S.14 und 230.

c) Die Kommunikationsmittel

Neben dem Besitz von funktionaler Autorität ist die alleinige Verfügung über die Interessenverbands-Kommunikationsmittel (Interessenverbands-Zeitung, -Rundschreiben etc.) Voraussetzung autokratischer Führung im Interessenverband.

Diesem Punkt kommt besondere Bedeutung zu. Da, wie wir gesehen haben, autokratische Führung nur insoweit in Interessenverbänden möglich ist, als diese den Mitgliedern nicht offen zu Bewußtsein kommt, liegt in der Bewußtmachung von im Interessenverband bestehenden Gegensätzen, etwa durch Veröffentlichung von Artikeln mit gegensätzlicher Aussage im Interessenverbands-Organ, für die Führung eine besondere Gefahr, die zu beseitigen für sie eine unabdingbare Notwendigkeit ist.

Besonders wichtig ist die Kontrolle der Kommunikationsmittel deshalb noch, weil derjenige, der diese Kontrolle ausübt, das wirksamste Mittel in der Hand hat, Propaganda für seine Person und seine Ideen zu machen und unter Umständen eine Interessenverbands-Ideologie aufzurichten. [1] "The monopolization of the channels of communication is one of the basic conditions for shaping attitudes and behavior by propaganda." [2]

Nach K.O. Hondrich [3] wird die Interessenverbands-Ideologie und -Propaganda von der Interessenverbands-Führung gegenüber den Mitgliedern eingesetzt um "Interessenkollisionen zu verdecken, auseinandergehende Rollenerwartungen vereinbar zu machen und durch Erzeugung von

1) So etwa V.L. Allen in Bezug auf die Gewerkschaften: "With few exceptions, large unions publish monthly journals which contain executive opinions on controversal matters. In fact the journals are used primarily to make a powerful propaganda weapon on the official side." (Ders. a.a.O. S.182.)
2) Lipset, S.M.: Political Man. a.a.O. S.363.
3) Hondrich, K.O.: Die Ideologien von Interessenverbänden. Berlin 1964. S.35.

(scheinbaren) Übereinstimmungen die soziale Kontrolle des Verbandes zu entschärfen."

Typisch für diesen Vorgang sind die "zehn Gebote für die Mitglieder", die der "Bund hirnverletzter Kriegs- und Arbeitsopfer e.V." in seiner Satzung aufführt. Gebot eins dieser zehn Gebote lautet: "Sei Kamerad und nicht Antragssteller. Dein Bund ist kein Interessenhaufen und kein Gewerbebetrieb. Er ist eine aus dem gleichen Schicksal geborene Gemeinschaft." 1)

Hier wird bereits die Zielrichtung der Ideologisierung des Verhältnisses von Mitglied und Interessenverband deutlich. Durch die Kennzeichnung des Interessenverbands als Schicksalsgemeinschaft soll verschleiert werden, daß dem Interessenverband keine Existenzberechtigung sui generis zukommt, daß er nur insoweit in seiner Existenz gerechtfertigt ist, als er seinen Mitgliedern Vorteile erbringt. Folgerichtig wird dann auch im siebten und zehnten Gebot versucht, dem Mitglied selbstverständliche Rechte zu nehmen. Das siebte Gebot heißt: "Sei überzeugt: Deine Sorgen sind unsere Sorgen. Du findest keinen besseren Sachwalter Deiner Sorgen und Nöte als im Bund. Nichts wird in Deiner Angelegenheit vergessen oder versäumt. Darum drängele nicht und nörgele nicht. Denke daran, daß sich im Bund die Sorgen von tausenden Kameraden häufen, und die wir nur in einer Gemeinschaft beheben können." 2)

Dieses Gebot macht in geradezu beispielhafter Weise die erste Funktion der Ideologie in Interessenverbänden, soweit es das Innenverhältnis des Interessenverbandes betrifft, deutlich. Das Recht zur Kritik an der Interessenverbands-Führung, das allen Mitgliedern grundsätzlich zusteht, soll beschnitten werden, indem man den Kritiker

1) Satzung des Bundes hirnverletzter Kriegs- und Arbeitsopfer e.V. vom 22.9.1955. S.16.
2) ebd.

zum Nörgler stempelt, indem man eine Gemeinschaft postuliert, in der Kritik "Verrat" ist.

Die zweite Funktion der Ideologie für die innerverbandlichen Beziehungen zeigt sich ganz klar bei einer Betrachtung des zehnten Gebotes: "Sei treu, auch wenn Du einmal glaubst, Du hast den Bund nun nicht mehr nötig." [1] Hier wird versucht, den Interessenverband als Selbstzweck zu setzen. Nicht mehr das Mitglied, das für seinen Beitrag die Vertretung seiner Interessen fordert, ist es, das austreten kann, falls seine Interessen vernachlässigt werden, sondern der Interessenverband fordert von den Mitgliedern Treue und Gefolgschaft für seine Ziele.

Daß es sich bei dem angeführten Beispiel von Interessenverbands-Ideologie nicht um eine Ausnahme, sondern um ein typisches Beispiel für eine ganze Gattung von Interessenverbänden handelt, darauf weisen sowohl die Ausführungen von K. Hondrich [2] als auch von M. Teschner [3] hin.

Daß sich die Möglichkeiten autkratischer Führung dort, wo eine Ideologisierung, allgemein gesagt, eine Emotionalisierung der innerverbandlichen Beziehungen gelingt, sprunghaft vermehren, dürfte anhand des aufgeführten Beispiels klar geworden sein.

Wenn man dazu noch in Betracht zieht, daß das Monopol der Führer auf die Kommunikationsmittel deren personale und funktionale Autorität steigert, da die Kommunikationsmittel einerseits die Ansichten der Führer zu den verschiedenen Problemen verbreiten, womit eine Stärkung ihrer funktionalen Autorität eintritt, andererseits über die Erfolge der Führer berichten und damit "the development of the charisma element in the make_up of leaders" [4]

1) ebd.
2) Vgl. Hondrich, K.: a.a.O.
3) Vgl. Teschner, M.: a.a.O. S. 45 - 57.
4) Allen, V.L.: a.a.O. S.234.

fördern, so wird klar, daß keine autokratische Interessenverbands-Führung auf das Monopol der Benutzung der Interessenverbands-Kommunikationsmittel verzichten kann.

Nur mit Hilfe der Ideologie und Propaganda wird die autokratische Führung in der Lage sein, bei etwaig aufkommender Opposition unter den Mitgliedern ihren Willen zu behaupten; mit Machtmitteln den Willen der Führung durchzusetzen, wie es im staatlichen Bereich durchaus möglich ist, verbietet sich im Interessenverband, da dies zur Selbstzerstörung der Organisation führen würde. Die Ideologie wird somit zum idealen Führungsinstrument im autokratischen Interessenverband, da sie es einerseits erlaubt, die Führung als beste und direkteste Vollstreckerin des Willens aller Mitglieder darzustellen, andererseits es der Führung ermöglicht, ihre Vorstellungen über das Interessenverbandsziel zu realisieren.

d) Die Umwelt

Wie für jeden Interessenverband, so gilt auch für den autokratischen, daß er im Sinne seiner Zielsetzung erfolgreich auf seine Umwelt einwirken muß. Es ergibt sich deshalb eine weitere Bedingung autokratischer Führung im Interessenverband: die Umwelt des Interessenverbandes muß ein erfolgreiches Agieren des autokratisch geführten Interessenverbandes erlauben.

Nun wird es zwar im allgemeinen so sein, daß ein autokratisch geführter Interessenverband die an einen Kampfverband,als solcher kann der Interessenverband bezeichnet werden, gestellten Anforderungen besser erfüllen wird als ein demokratisch strukturierter, doch gibt es bestimmte Umweltverhältnisse, bei denen dies nicht der Fall ist. So etwa, wenn die Verwirklichung der Interessenverbandsziele es erforderlich macht, Führungsbefugnisse an Untergliederungen zu delegieren.

Dies wird immer dann notwendig, wenn der Adressat der

Interessenverbands-Forderungen stark dezentralisiert ist. Als Beispiele für solche Fälle können unter anderem alle Interessenverbände dienen, die sich über das gesamte Bundesgebiet erstrecken, ihre Interessenverbands-Forderungen aber an die Länder (Parlamente, Regierung und Verwaltung) richten müssen. [1]

Da die Delegation von Führungsbefugnissen an Untergliederungen relativ autonome Teilgebilde im Interessenverband schafft, ist eine autokratische Führung des Interessenverbandes nur selten möglich, denn, wie schon aus der Betrachtung des demokratischen Interessenverbandes hervorgeht, solche autonomen Teilgebilde eignen sich ausgezeichnet als organisatorische Basis der Bildung von Opposition im Interessenverband; gerade die Bildung von Opposition aber muß in einem autokratischen Interessenverband verhindert werden.

Eine zweite Bedingung, die die Umwelt des Interessenverbandes erfüllen muß, soll autokratische Interessenverbands-Führung möglich sein, ergibt sich aus dem Tatbestand, daß der autokratisch geführte Interessenverband nicht mit einer regen Beteiligung und Mitarbeit der Mitglieder rechnen kann.

Im Gegensatz zu dem demokratischen Interessenverband, in dem die Mitglieder zur Teilnahme am Interessenverbands-Leben ermuntert werden, liegt den autokratischen Interessenverbänden viel daran, das "natürliche" Desinteresse der Mitglieder am Interessenverband zu erhalten und zu pflegen, denn eine desinteressierte Mitgliedschaft opponiert weder, noch wird sie gar versuchen, durch die Wahl Einfluß auf die Führung des Interessenverbandes zu nehmen; sie wird so

1) So etwa von altersher bei den Lehrerverbänden, dazu Kulemann: Die Berufsvereine I 1908 [2] Jena über den Vereinsverband akademisch gebildeter Lehrer: "Die Interessenvertretung hinsichtlich der Dienst- und Gehaltsverhältnisse ist in erster Linie den einzelstaatlichen Vereinen überlassen." (Ders. a.a.O. S.23.) - Aber auch Ross, A. stellt fest: "Unions organized in local-market industries can and do, permit more local autonomy than these organized in national-market industries." (Ders.a.a.O. S. 35.)

zur besten Garantie für das Gedeihen innerverbandlicher Autokratie. Diese Förderung der Apathie der Mitglieder im autokratischen Interessenverband führt aber nun zu dem bereits angeführten Tatbestand, daß die Interessenverbands-Führung auf die Mitarbeit der Mitglieder verzichten muß.

So wird man denn von der Umwelt des autokratisch geführten Interessenverbandes fordern müssen, daß der Interessenverband in ihr erfolgreich tätig sein kann, ohne auf eine rege Mitgliederaktivität angewiesen zu sein.

e) Zusammenfassung

Von vier Richtungen her - der Verteilung von formaler und funktionaler Autorität, dem Zugang zu den Kommunikationsmitteln und der Umwelt des Interessenverbandes - versuchten wir die Bedingungen des autokratischen Interessenverbandes zu fassen.

Dabei ergab sich, daß formale Autorität für die autokratische Führung nur bedingt in Anspruch genommen werden kann. Funktionale Autorität, aber auch personale Autorität werden damit zu Bedingungen der autokratischen Führung.

Von diesem Tatbestand aus wird auch unser besonderes Interesse an den verbandlichen Kommunikationsmitteln erklärlich. Da es sich ergeben hat, daß die Kommunikationsmittel eines Interessenverbandes zur Quelle funktionaler und personaler Autorität werden können, ist die Verfügung über die Kommunikationsmittel für die autokratische Führung eine Notwendigkeit.

Von der Umwelt des Interessenverbandes mußten wir verlangen, daß sie ein erfolgreiches Handeln des autokratisch geführten Interessenverbandes zuläßt; d.h. zu den Bedingungen autokratischer Führung gehört eine ganz bestimmt geartete Umwelt.

IV. Primärfaktoren

Vorbemerkung: Der Begriff Primärfaktor

Neben den Bedingungen der Führung in Interessenverbänden haben wir zweierlei Faktoren, die auf die Art und Weise der Interessenverbands-Führung Einfluß nehmen, unterschieden: die Primär- und die Sekundärfaktoren. Die Interessenverbands-Führung stellt in Bezug auf die Primärfaktoren, die hier abgehandelt werden sollen, eine Variable dar; es besteht somit eine direkte Interdependenz zwischen diesen Faktoren und der Form der Interessenverbands-Führung, wobei deren Formen in ihrer Vielfältigkeit nur von den beiden Idealtypen autokratische und demokratische Interessenverbands-Führung begrenzt werden.

1. Die Wirkung der Organisation auf die Führungsform

a) Die Satzung

Als Organisation eines Interessenverbandes soll im folgenden die Summe aller für sämtliche Interessenverbands-Mitglieder gültigen Regeln und Einrichtungen gelten, die den Verkehr der Mitglieder untereinander, soweit dieser sich aus deren Mitgliedschaft im Interessenverband ergibt, ordnen. Die Rede von der Organisation eines Interessenverbandes bezieht sich also immer auf dessen innere Beschaffenheit, soweit sich diese in Abhebung von den realen Mitgliedern aufzeigen läßt.

Die Organisation eines Interessenverbandes findet immer ihre mehr oder weniger deutliche Fixierung in der Satzung. In der Satzung wird unter anderem festgelegt, welche Organe der Interessenverband haben soll, wie die Organträger bestellt werden und wie die ungefähre Abgrenzung der Kompetenzen der Organe aussehen soll.

Zwar ist und kann die Regelung des inneren Aufbaus der Interessenverbände durch die Satzung niemals vollständig und lückenlos sein, aber sie schafft doch einen Grundplan für die Struktur des Interessenverbands und beschreibt den Kern der Rechte und Pflichten der wichtigsten Positionen im Herrschaftsgefüge, der jeder willkürlichen Veränderung entzogen ist.

Es entspricht dem Wesen des Interessenverbandes als rational gestaltetem Zweckgebilde, daß Herrschaft im Interessenverband in der Regel Herrschaft kraft Satzung ist, da die Legitimationsgrundlage solcher rationalen Herrschaftsbeziehungen nur gesatzte Ordnung sein kann. Wobei allerdings beachtet werden muß, daß nicht die Erfüllung der Satzung, sondern die Erfüllung der Verbandsaufgabe den höchsten Wert alles Verbandshandelns darstellt.[1)]

Da Herrschaft im Interessenverband auf formaler Autorität beruht, regelt die Satzung somit auch die Verteilung von formaler Autorität im Interessenverband.

Bei einer vergleichenden Betrachtung von Satzungen fällt auf, daß das Ausmaß gesatzter Regelung von Herrschaftsbeziehungen bei den verschiedenen Interessenverbänden sehr unterschiedlich ist. Es finden sich Satzungen, die sich auf das Notwendigste beschränken, die lediglich das regeln, das von Rechts wegen geregelt werden muß; daneben stehen Satzungen, die an Ausführlichkeit nichts zu wünschen übrig lassen. Auch in der äußeren Aufmachung sind bemerkenswerte, da unter anderem auf die Wertschätzung der Satzung im Verband hinweisende, Unterschiede zu bemerken.

1) Es ist also denkbar, daß, mit Berufung auf diesen höchsten Wert, Satzungsverletzungen zu rechtfertigen gesucht werden; nicht vorstellbar ist jedoch, daß der daraus entspringende Wertkonflikt als Dauerzustand bestehen bleibt. In einer solchen Situation ergeben sich nur drei Möglichkeiten: 1. das satzungswidrige Handeln wird als solches getadelt; 2. das satzungswidrige Handeln wird ausnahmsweise gebilligt; 3. das satzungswidrige Handeln wird als gerechtfertigt angesehen und die Satzung wird demgemäß geändert. Bei allen drei Entscheidungen wird die Stellung der Satzung als Legitimationsgrundlage der Herrschaft im Verband nicht angezweifelt.

Die Gründe für diese Unterschiede im Ausmaß der Regelung der Herrschaftsbeziehungen durch Satzung können sehr vielfältig sein; hier seien nur zwei uns wesentlich erscheinende genannt:

1. Überschreitet eine Organisation eine bestimmte Mitgliederzahl, so ergeben sich für sie unter anderem Verwaltungsprobleme, die bei Interessenverbänden mit kleineren Mitgliederbeständen nicht auftreten. Für große Interessenverbände wird es nötig sein, schon allein um die Mitgliederbewegung zu erfassen, die Mitgliederbeiträge einzuziehen und zu verwalten, die Information der Mitglieder durch den Verband einerseits und die Unterrichtung des Verbandes über die Wünsche der Mitglieder andererseits zu bewältigen, einen relativ großen und komplizierten Organisationsapparat aufzubauen. Dieser Organisationsapparat kann durchaus als Bürokratie betrachtet werden, für die schon M. Weber festgestellt hat, daß in ihr möglichst alles nach unpersönlichen, geschriebenen Regeln abläuft. So wird auch einsichtig sein, wenn hier festgestellt wird, daß das Ausmaß und die Ausführlichkeit der gesatzten Regelung von Herrschaftsbeziehungen in Interessenverbänden von dem Ausmaß seiner Bürokratisierung abhängt. [1)]
2. Liegen in Interessenverbänden voraussehbare, auf vorgegebenen, nicht änderbaren Tatbeständen ruhende Interessendivergenzen bei bestimmten Fragenkomplexen vor, so versucht man durch verschiedene Regelungen, diesen Interessendivergenzen ihre Spreng-

1) Als Beispiele können die Satzungen der Gewerkschaften dienen, etwa die "Satzung der Industriegewerkschaft Metall" vom 1.1.1963 oder die "Satzung der Industriegewerkschaft Druck und Papier" vom 6.1o.1962.

kraft zu nehmen. Diese Regelungen haben, so verschieden sie sonst sein können, eines gemeinsam: sie werden immer in der Satzung festgehalten. Das Ausmaß der Regelung der Herrschaftsbeziehungen durch Satzung ist also weiterhin dadurch bestimmt, ob in einem Interessenverband Interessenharmonie vorliegt, oder ob verschiedene Gruppen mit divergierenden Interessen miteinander in ein gemeinsame Interessenverbands-Arbeit ermöglichendes Verhältnis zu setzen sind. [1]

Die Bedeutung, die die Satzung für das Verbandsleben hat, wurde unter anderem darin gesehen, daß mit ihr eine Anzahl von Regelungen geschaffen wurde, die einer willkürlichen Veränderung entzogen sind. Dies bedarf der näheren Erläuterung.

Die Satzung eines Interessenverbandes, insoweit sie das Innenverhältnis des Interessenverbandes betrifft, bildet einen Teil der Regelungen der Herrschaftsbeziehungen im Interessenverband und zwar ist sie der am meisten verfestigte Teil dieser Beziehungen. Zwar ist die Satzung veränderbar, doch ist sie es nicht leicht. [2] Alle Interessenverbände behalten Satzungsänderungen, insoweit sie nicht redaktioneller Art sind, der Mitgliederversammlung vor; viele Interessenverbände verlangen, daß Satzungsänderungen nur mit qualifizierten Mehrheiten durchgeführt werden dürfen.

Die Satzung wird dadurch zu einem brauchbaren Mittel der Mitglieder, gewisse Grundrechte und Kernrechte gegenüber der Führung zu bewahren.

---

1) So etwa H. König über den Verband deutscher Müller: "Zwei Jahre hatte man an den Satzungen herumgefeilt. Auf Grund der unterschiedlichen Interessen war die Schaffung brauchbarer und gerechter Satzungen eine ebenso wichtige wie stets fließende Aufgabe." (Ders.a.a.O. S.131.

2) Für die Gewerkschaften sagt V.L. Allen, a.a.O. S.245: Before a trade-union leader can act contrary to the provisions of his union constitutions he must change the constitution ... and this, without exception, is a difficult process." (Hervorhebung durch den Verfasser.)

Inwieweit die Satzung diese Funktion erfüllen kann, ist ebenso vom Ausmaß und der Art der gesatzten Regelung der innerverbandlichen Beziehungen abhängig, wie die Wichtigkeit der Satzung für den demokratischen bzw. autokratischen Aufbau eines Interessenverbandes.

Regelt die Satzung nur einen geringen Teil der Herrschaftsbeziehungen des Interessenverbandes, oder sind die Kompetenzen der Organe nur sehr allgemein abgegrenzt, was häufig der Fall ist, so ist der wichtigste Teil der Satzung ihre Auslegung und Kommentierung; daß sich hier für die Träger autokratischer Führung vielerlei Möglichkeiten ergeben, auch demokratisch gedachte Satzungen für die Zwecke autokratischer Interessenverbands-Führung zu verwenden, liegt auf der Hand.

Ausführliche Regelung der Herrschaftsbeziehungen durch Satzung führt immer zu einer Festigung des in ihr angelegten Herrschafts- und Führungssystems, das sowohl demokratischer als auch autokratischer Natur sein kann.

Die Bedeutung der Satzung für die Führung eines Interessenverbandes ergibt sich in hohem Maße aus der Bedeutung der formalen Autorität im Interessenverband. Wie schon angedeutet, ist die Satzung die Hauptquelle formaler Autorität; je mehr deshalb in einem Interessenverband formale Autorität zur Grundlage der Führung wird - dies dürfte in hochbürokratischen Interessenverbänden eher der Fall sein als in einem Interessenverband mit kleinem Interessenverbands-Apparat -, umso wesentlicher wird die Satzung für die Führungsform.

b) Die Gliederungsstufen

Ein wesentlicher Bestandteil des Interessenverbands-Aufbaus wird durch das bezeichnet, was man regionale und fachliche Gliederung nennen könnte.

Unter diesem Gesichtspunkt betrachtet, können wir die Interessenverbände einteilen in solche, die:

1. keinerlei Gliederung
2. Gebietsgliederung
3. Fachgliederung
4. Gebiets- und Fachgliederung aufweisen.

Es müssen also zwei Gliederungsarten unterschieden werden:

1. eine Gliederung nach regionalen Gesichtspunkten.

Es ist dabei an eine Gliederung gedacht, die die Gesamtmitgliedschaft in Gruppen unterteilt, deren jeweils gemeinsames Merkmal der Wohnsitz der Gruppenmitglieder ist. Diese Gliederung liegt etwa vor, wenn sich ein Interessenverband in Kreis-, Berufs- und Landesverbände auffächert. [1]

2. eine Gliederung nach fachlichen Gesichtspunkten.

Diese Gliederung unterteilt die Mitgliedschaft in Gruppen, deren Mitglieder durch ein spezielleres Interesse als dem allgemeinen Verbandsinteresse verbunden sind, wobei sich das spezielle Interesse als ein Teilinteresse des Verbandsinteresses darstellt.

Nach diesem Prinzip sind z.B. viele Interessenverbände der Industrie gegliedert [2], aber auch bei den Vertriebenen- und Flüchtlingsverbänden findet sich dieses Gliederungsprinzip. Die Einteilung der Mitglieder in Landsmannschaften, also nach dem Gesichtspunkt ihres früheren Wohnsitzes entspricht durchaus dem, was wir hier als Fachgliederung angeführt haben. [3]

Die Aufgabe der Gliederungen eines Interessenverbandes ist es ganz allgemein, die Mitgliederschaft zu strukturieren, um sie damit erfaßbar und/oder im Sinne einer

1) Vgl. etwa Satzung des Bundes Hirnverletzter Kriegs- und Arbeitsopfer e.V. vom 22.9.1955. S. 2. § 4.
2) Vgl. etwa Satzung des Verbandes der Automobilindustrie vom 25.9.1961 oder Satzung des Landesverbandes des bayerischen Groß- und Außenhandels vom 17.5.1963.
3) Vgl. etwa Satzung für die Vereinigten Landsmannschaften Mitteldeutschlands vom 27.10.1962 oder Satzung der Landsmannschaft Ostpreußen e.V. vom 3.5.1964. S. 2 f.

demokratischen Willensbildung aktionsfähig zu machen.

Gliederungen in einem Interessenverband können in zweifacher Weise für die Art der Interessenverbands-Führung wichtig werden. In welcher Weise sie wirken, hängt davon ab, von wem die Personen, die die jeweilige Gliederungsstufe repräsentieren, vorwiegend abhängig sind.

Zwei Möglichkeiten ergeben sich: Die Gliederungen sind entweder von der Führung des Interessenverbandes oder von der Gesamtmitgliedschaft abhängig.

Dabei können diese Abhängigkeitsverhältnisse wiederum verschieden gestaltet sein. Hier spannt sich der Bogen des Möglichen von der Abhängigkeit, die in der Wahl durch die Mitglieder bzw. die Einsetzung durch die Verbandsführung begründet ist, bis zur totalen Abhängigkeit, die etwa bei einem imperativen Mandat der Wähler, das den Gewählten an die Weisungen der Wähler bindet, vorliegt, aber die auch deutlich wird, wenn die Verbandsführung den Gliederungsstufen gegenüber direkte Weisungsbefugnis besitzt.

Je nachdem in welcher der genannten Formen die Gliederungen auftreten, ist ihre Funktion im Herrschaftsgefüge und in der Führungsstruktur des Interessenverbandes eine jeweils verschiedene. Sind die einzelnen Gliederungsstufen von ihren jeweiligen Untergliederungen, letztlich also von den Mitgliedern abhängig, so sind sie unentbehrliche Hilfsmittel für die Willensäußerung der Mitglieder in großen Interessenverbänden.

Darüber hinaus sind sie geeignet, eine Voraussetzung demokratischer Interessenverbands-Führung zu erfüllen; sie bilden Kristallisationspunkte für eine etwaige Opposition im Interessenverband und ermöglichen es dieser, im Interessenverband wirksam zu werden. [1]

1) Den Wert der Gliederungen hat in Bezug auf die Gewerkschaften schon Th. Cassau erkannt, wenn er schreibt, daß die Folgen der naturnotwendigen Differenzierung der Gewerkschaftsmitglieder in Führer und Geführte "nur durch eine Verzahnung von Basis und Spitze der Pyramide durch eine Anzahl von Zwischenstufen ausgeglichen werden können." (Ders. a.a.O. s.170.)

Im überschaubaren Rahmen einer Ortsgruppe ist es z.B. für oppositionelle Kräfte möglich, miteinander ins Gespräch zu kommen und eine oppositionelle Gruppe zu bilden. Diese Gruppe kann ihre Meinung dann geschlossen und wirksam zuerst in der Ortsgruppe vortragen und sie ist, falls sie die Mehrheit der Ortsgruppe für ihre Sache gewinnt, später fähig, mit Hilfe der der Ortsgruppe zustehenden Rechte - etwa dem Recht, Anträge bei der Mitgliederversammlung zu stellen - ihre Meinung im Gesamtverband mit einiger Hoffnung auf Erfolg zu äußern.

Auch die Umweltbedingungen, unter denen der Interessenverband seine Aufgabe erfüllen muß, machen eine Untergliederung demokratisch geführter Interessenverbände in relativ selbständige Untereinheiten notwendig.

Da eine demokratische Willensbildung in unstrukturierten Großgruppen schon rein technisch auf erhebliche Schwierigkeiten stößt, auf alle Fälle aber äußerst langwierig ist, [1] ist es für Interessenverbände, die meistens nicht darauf verzichten können, schnell aktionsbereit zu sein, die schnell operieren und reagieren müssen, lebensnotwendig, ihre Mitglieder in Kleingruppen zu unterteilen.

Erst mit Hilfe dieser Kleingruppen ist es möglich, in einem Großverband die Willensbildung demokratisch zu gestalten, entweder indem die Ergebnisse der Willensbildung der Kleingruppen zusammengefaßt werden, oder indem die Kleingruppen Delegierte wählen, die ihrerseits als Repräsentanten der einzelnen Gruppen über die anstehenden Probleme des Interessenverbandes beraten und abstimmen.

Die hier beschriebene Funktion müssen die Untergliederungen allerdings nicht immer haben. Sind die Gliederungsstufen nämlich von dem Interessenverbands-

1) Man denke nur an die Aufgaben, die sich stellen würden, wollte man etwa 100.000 Menschen an einem Platz versammeln, sie zu einer Abstimmung veranlassen und das Ergebnis der Abstimmung feststellen.

Vorstand abhängig, so wird durch sie eine erhöhte Kontrolle und straffere Führung der Mitglieder durch eine autokratische Interessenverbands-Führung möglich.

In großen Interessenverbänden dürfte ohne solche Gliederungen auch eine autokratische Führung der Mitglieder technisch unmöglich sein, denn die Mitglieder müssen zumindest zahlenmäßig erfaßt sein, es muß Klarheit bestehen, wie hoch der Mitgliederzuwachs und -Verlust ist, die Beiträge müssen erhoben werden, auch auf die Mitgliederwerbung kann nicht verzichtet werden.

Alle diese Aufgaben lassen sich aber in Großverbänden auch bei autokratischer Führung nur dann durchführen, wenn der Interessenverband strukturiert ist.

Wir haben bisher beschrieben, welche Bedeutung die Gliederungen für die Interessenverbands-Führung haben, wenn sie entweder von den Mitgliedern oder von der Interessenverbands-Spitze, dem Vorstand abhängig sind. Nun muß noch bedacht werden, wie sich Untergliederungen, die von der Interessenverbandsspitze relativ unabhängig sind, selbst aber autokratisch geführt werden, auf die Führungsform des Interessenverbandes auswirken.

Ist es einzelnen Gliederungsstufen möglich, sich weitgehend unabhängig zu machen, so bedeutet dies für die Personen, die sie repräsentieren und führen, die Möglichkeit, ihre Sonderinteressen im Interessenverband erhöht zur Geltung zu bringen, denn die Interessenverbands-Führung bedarf, da sie gezwungen ist, den Verkehr mit den Mitgliedern über die Gliederungsstufen abzuwickeln, der Mitwirkung der Gliederungen. Kann sie diese Mitwirkung nicht erzwingen, so muß sie sie durch mehr oder weniger weite Zugeständnisse in Bezug auf die Wünsche der Führer der Gliederungen erkaufen.

c) Die Delegiertenversammlung

Wie die Gliederung, so zählt auch das Problem der

Repräsentation der Mitglieder zu denjenigen Aufgaben, die sich besonders bei großen Interessen-Verbänden zwingend stellen.

Die Verteilung der Rechte im Interessenverband auf Mitglieder und Interessenverbands-Spitze (Vorstand) bedingt es, daß sich beide ab und zu versammeln, um ihre Aufgaben wahrzunehmen. Dies wird bei der Interessenverbands-Spitze in der Regel auf keine großen Schwierigkeiten stoßen, anders bei der Versammlung der Mitglieder. Mag es noch angehen, 100 oder 200 Mitglieder in einem Raum zu versammeln, bei zehn- oder hunderttausend ist dies unmöglich; man muß zu der Repräsentation durch Delegierte, die sich dann an Stelle der Mitglieder versammeln, greifen. [1)]

Doch mit der Ersetzung der Mitgliederversammlung durch eine Delegiertenversammlung ergeben sich neue Probleme, besonders in Bezug auf die Willensbildung im Interessenverband. Bevor wir auf diese Probleme eingehen wollen, seien kurz die Formen der Delegierung von Mitgliederrechten betrachtet.

Es können hier zwei Formen unterschieden werden:

1. das imperative Mandat,
2. das freie Mandat.

Bei dem imperativen Mandat hat der Delegierte, dem es gegeben wird, die Funktion, den Willen seiner Wähler auf der Delegiertenversammlung zu bekunden, wobei der Wille seiner Wähler seinen Niederschlag in präzisen Instruktionen, die von dem Delegierten auf jeden Fall einzuhalten sind, findet. Diese Form der Vertretung der Mitglieder durch Delegierte wurde schon sehr früh

1) Ebenso Posener-Wolfskehl, P.: a.a.O. S.24: "Die Unmöglichkeit, große Mitgliedermassen an einem Ort zu versammeln und mit ihnen einheitlich zu handeln, zwingt zur Einführung eines repräsentativen Organs anstelle der Mitgliederversammlung."

kritisiert. [1] Es war bei diesem System der Delegation nicht einzusehen, warum man nicht gleich eine Urabstimmung bzw. ein Referendum - wie die Urabstimmung häufig noch genannt wird - vornehmen soll.

Bei dem freien Mandat wird der Delegierte von den Delegierenden gewählt, sein Verhalten bei der Delegiertenkonferenz ist dann aber in sein eigenes Belieben gestellt.

Die heute gebräuchliche Form der Delegation von Mitgliederrechten ist das freie Mandat, in den wenigen Fällen, in denen ein imperatives Mandat angebracht erscheint, greift man lieber zum Referendum. Die Versuche, aus den Delegierten Briefträger der Delegierenden zu machen, können daher als gescheitert angesehen werden.

Andererseits hat man sich bei einer nur lockeren Bindung der Delegierten an die Delegierenden zu fragen, welche Einflüsse auf die Willensbildung der Delegierten wirken können. Mit der Befreiung der Delegierten vom imperativen Mandat wird die Frage wieder wesentlich: Wer wird Delegierter und wer kann auf die Wahl der Delegierten bzw. auf diese selbst Einfluß nehmen?

Nun besteht zwar einerseits kein Zweifel, daß alle Delegierten von den Delegierenden, also den Mitgliedern, abhängig sind, da sie von diesen gewählt werden müssen; doch muß andererseits bedacht werden, daß eine Wahl immer von der Wahlleitung her beeinflußt werden kann. Dies beginnt damit, daß die Wahlkandidaten von dem Interessenverbands-Vorstand, der fast immer die Wahlleitung innehat, aufgestellt werden. Wird der mögliche Einfluß der Interessenverbands-Spitze hier schon sichtbar, so wird er vollends deutlich, wenn nur ein Kandidat von der Wahlleitung aufgestellt wird. Für eine autokratische Führung ergeben sich hier Möglichkeiten, die Delegierten-

1) So das Organ der Föderation der Baumwollarbeiter und Kohlenbergleute "The Friendly Societies Monthly Magazine" für April 1890: Delegierte, welche durch ihre Instruktionen gebunden sind, sinken zum mechanischen Stimmwerkzeug herab. Die Gesetzgebung des Ordens könnte dann gerade so gut auf dem Wege der Post sich vollziehen". (Zitiert nach Webb, B.u.S. a.a.O. S.42.)

Versammlung zum willfährigen Organ ihrer Wünsche zu gestalten, indem nur ihr genehme Kandidaten als Delegierte in die Versammlung gelangen.

Beachtet muß auch noch werden, daß es in bestimmten Interessenverbänden, etwa den Gewerkschaften [1], möglich ist, hauptamtlich tätige Funktionäre des Interessenverbandes als Kandidaten für die Delegiertenversammlung zu nominieren. Diese Funktionäre geraten, falls der Interessenverbands-Vorstand versuchen sollte, sie zu einer bestimmten Haltung in der Delegierten-Versammlung zu drängen, in einen Rollenkonflikt.

Einerseits sind sie Angestellte des Interessenverbands, als solche wissen sie sich abhängig vom Interessenverbands-Vorstand, andererseits wird von ihnen als Delegierte erwartet, daß sie die Interessen der Mitglieder, die denen des Vorstandes, und damit unter Umständen der Interessenverbands-Führung, zuwiderlaufen können, vertreten. Daß in diesem Rollenkonflikt in den allermeisten Fällen den Erwartungen des Interessenverbands-Vorstandes entsprochen wird, scheint sicher.

Das Delegierten-System zeigt sich auch hier wieder als geeigneter Ansatzpunkt autokratischer Führung in Interessenverbänden.

Doch auch für den Fall, daß die Delegierten echte Sachwalter der Interessen ihrer Wähler sind, bleibt zu bedenken, daß eine Delegiertenversammlung analog der Mitgliederversammlung nur dann in der Lage ist, die Führung eines Interessenverbandes zu übernehmen, falls

1. die Delegierten bestimmte Qualifikationen aufweisen und
2. den Delegierten durch die Leitung der Delegiertenversammlung Zeit und Gelegenheit gegeben wird, sich eine fundierte Meinung zu bilden, diese Meinung in der Delegiertenversammlung zu äußern und für sie Anhänger und somit Unterstützung zu suchen.

1) Triesch, G.: a.a.O. S.58. f.

Ist die Delegierung von Mitgliederrechten so einerseits in großen Interessenverbänden für die demokratische Willensbildung eine Notwendigkeit, so bietet sie andererseits gegenüber den kleinen Interessenverbänden, in denen diese Delegierung von Mitgliederrechten nicht notwendig ist, vermehrte Ansatzpunkte für autokratische Interessenverbands-Führung.

2. Die Interessenverbands-Bürokratie

a) Begriffsbestimmungen

Bei dem Interessenverband in unserem Sinne handelt es sich um eine spezielle Form der Organisation; dies stellten wir bereits am Anfang unserer Untersuchung fest. Als Organisation weist der Interessenverband Gebildecharakter auf, ist also ein "gegliedertes Ganzes mit angebbarem Mitgliederkreis und interner Rollendifferenzierung". [1]

Ist die Gliederung und die Rollendifferenzierung in allgemein gültigen, von dem Willen der Interessenverbands-Mitglieder relativ unabhängigen, Regeln festgelegt, so können wir davon sprechen, daß ein Merkmal dessen vorliegt, was Interessenverbands-Bürokratie genannt werden soll. Daneben umfaßt dieser Begriff noch den Tatbestand des Verbandsapparates, wobei mit Interessenverbands-Apparat sowohl die Sachmittel, die sich im Besitz des Interessenverbandes befinden, gemeint sind, als auch der Tatbestand der Verwaltung des Interessenverbandes durch Funktionäre.

Wenn wir vom Ausmaß der Bürokratisierung eines Interessenverbandes sprechen, so meinen wir damit also das Maß, in dem sich in einem Interessenverband die Interessenverbands-Tätigkeit nach unpersönlichen, allgemeinen Regeln richtet; weiter inwieweit der Interessenverband auf eigenen Sachbesitz blicken kann, und wieviele Funktionäre im Interessenverband tätig sind.

Die Wirkung des Ausmaßes der Bürokratisierung eines Interessenverbandes auf die Führungsform beschreibt

1) Mayntz, R.: a.a.O. S.40.

S.M. Lipset mit folgender Bemerkung: "It may be stated as a general proposition, however, that the grater the bureaucratization of an organization, the less the potential for membership influence over policy." [1] Statt auf den Gesamtkomplex der Interessenverbands-Bürokratie und ihr Verhältnis zur Führung näher einzugehen - uns fehlt hierzu das Material - wollen wir das wesentliche Merkmal der Interessenverbands-Bürokratie, "den Funktionär", herausgreifen, es näher beschreiben und dem von ihm ausgehenden Einfluß auf die Führungsform des Interessenverbandes nachgehen.

Definitionsgemäß muß jeder Interessenverband über einen Funktionärsstab beliebiger Größe verfügen.

Wie jede Organisation brauchen auch die Interessenverbände eine Anzahl von Personen, die die Organisationsarbeit übernehmen, die den täglichen Geschäftsbetrieb der Organisation bewältigen, die den Rahmen für die Arbeit der Verbandsorgane schaffen, die die Verbandsbeschlüsse in konkrete Maßnahmen umsetzen. Diese Personen sollen im folgenden "Funktionäre" genannt werden.

Wir haben mit J. Messner den Funktionär definiert als: "Beauftragter einer im Dienste ihrer Interessen organisierten Gruppe, mit der Aufgabe der bestmöglichen Förderung dieser Interessen" [2]. Der Begriff des Funktionärs umfaßt "sowohl die Funktionärsstellung in der Verbandsführung wie die im Verbandsapparat." [3]

Zu unterscheiden ist allerdings zwischen den ehrenamtlichen Funktionären einerseits und den Funktionären, die hauptamtlich für einen Interessenverband gegen Bezahlung tätig sind, andererseits. Auf die unterschiedliche Stellung beider Gruppen in der Führungsstruktur wird später noch einzugehen sein.

Über die Gesamtgruppe der Funktionäre in einem Interessen-

---

1) Lipset, S.M.: Political Man. a.a.O. S. 363.
2) Messner, J.: a.a.O. S. 25.
3) a.a.O. S. 24.

verband läßt sich folgendes aussagen.

Erstens ist sie mit dem Verband als Gebilde in einem höheren Maße verbunden als die übrigen Mitglieder, da sie entweder materiellen (Lohn) oder ideellen Vorteil (Prestige, Machtbewußtsein usw.) aus ihm zieht.

Zweitens bilden die Funktionäre eine Gruppe sich gegenseitig persönlich bekannter Personen, die untereinander verbunden sind in dem gemeinsamen Interesse für den Verband und die Verbandsarbeit.

Drittens ist der Informationsgrad der Funktionärsgruppe sowohl was die internen als auch die externen Interessenverbands-Angelegenheiten betrifft, höher als der der übrigen Mitgliedschaft.

Die Trennung von hauptamtlich bezahlten und ehrenamtlich tätigen Funktionären soll im folgenden beibehalten werden, da sie einen für uns wesentlichen Unterschied in der Funktionärsgruppe markiert.

Als hauptamtlicher Interessenverbands-Funktionär soll jede Person bezeichnet werden, die die folgenden Merkmale aufweist:

1. Ihr Arbeitgeber ist ein Interessenverband.
2. Sie hat die Aufgabe, die vom Interessenverband vertretenen Interessen bestmöglich zu fördern.

Als ehrenamtlicher Interessenverbands-Funktionär soll jede Person bezeichnet werden, die folgende Merkmale aufweist:

1. Sie ist Mitglied eines Interessenverbandes.
2. Sie hat ein Amt in einem Interessenverband inne.
3. Sie wird für die in dem Interessenverbands-Amt geleistete Arbeit nicht entlohnt.

b) Der hauptamtliche Funktionär

Beginnen wir mit der Betrachtung des hauptamtlichen Funktionärs und seiner Einflußmöglichkeiten auf die Interessenverbands-Führung.

Geht man von der Stellung des hauptamtlichen Funktionärs in den Interessenverbänden aus, so wie sie in den

Satzungen zum Ausdruck kommt, so fallen die Unterschiede auf.

Die hauptamtlichen Interessenverbands-Funktionäre lassen sich nach ihrer Stellung im Interessenverband in folgende Gruppen einteilen:

1. Interessenverbands-Funktionäre in Führungspositionen (etwa als Vorsitzender, als geschäftsführendes Vorstandsmitglied); diese Interessenverbands-Funktionäre sind meist Mitglieder des Interessenverbandes, der sie beschäftigt.
2. Interessenverbands-Funktionäre in Stabs- und Verwaltungspositionen (etwa in der Geschäftsführung, mit dem Recht, beratend an den Vorstandssitzungen teilzunehmen); diese Funktionäre stammen meist nicht aus dem Kreis der Interessenverbands-Mitglieder.

Bemerkenswert, da für die Stellung des hauptamtlichen Funktionärs wesentlich, sind auch noch die Unterschiede des sozialen Gefälles zwischen Funktionär und Mitglied im Interessenverband.

Wie die Unterscheidung in Funktionäre mit Führungsaufgaben und Funktionäre mit Stabs- bzw. Verwaltungsaufgaben schon deutlich gemacht hat, ist der Einfluß auf die Führung durch die hauptamtlichen Funktionäre schon von der satzungsgemäßen Stellung her sehr verschieden zu beurteilen.

Es ist nun die Frage, ob beide Gruppen so verschieden sind (man denke an die Stellung eines hauptamtlichen Gewerkschaftsvorsitzenden einerseits und eines Geschäftsführers eines Großindustriellen-Verbandes andererseits), daß keine für beide Gruppen geltenden Aussagen - insoweit diese sich auf ihre Stellung in der Herrschafts- und Führungsstruktur beziehen, - gemacht werden können, oder ob von den beiden Gruppen gemeinsamen Merkmalen, z.B. der Hauptamtlichkeit, der existentiellen Abhängigkeit vom Interessenverband, so starke Wirkungen ausgehen, daß die Unterschiede der satzungsgemäßen Positionen dagegen weniger ins Gewicht fallen.

Wir gehen in der Betrachtung der hauptamtlichen

Interessenverbands-Funktionäre von der Meinung aus, daß die Gemeinsamkeiten der beiden Funktionärsgruppen, die noch aufzuzeigen sind, doch so groß sind, daß mit gewissen Einschränkungen Aussagen über das Thema hauptamtlicher Interessenverbands-Funktionäre und Interessenverbands-Führung gemacht werden können.

Gemeinsam ist allen hauptamtlichen Interessenverbands-Funktionären:

1. daß sie existenziell von dem Interessenverband abhängig sind, d.h. sie leben von dem Verdienst, den ihre Tätigkeit bei dem Interessenverband ihnen einbringt;
2. daß die Beschäftigung mit Interessenverbands-Angelegenheiten, ob sich diese nun auf die Führung des Interessenverbandes oder auf dessen Verwaltung beziehen, bei ihnen eine berufliche ist;
3. daß sie durch ihr Amt im Interessenverband in dauernder Verbindung mit den Personen stehen, die den Interessenverband repräsentieren und in ihm Entscheidungsbefugnisse haben;
4. daß sie über alle Vorgänge im Interessenverband informiert sind und sein müssen, da sie ohne diese Information ihre Pflichten nicht erfüllen können.

Aus der näheren Betrachtung dieser Gemeinsamkeiten lassen sich gewisse Folgerungen für die Möglichkeiten und die Zielrichtung der Einflußnahme der hauptamtlichen Funktionäre auf die Interessenverbands-Führung ziehen.

Für den hauptamtlichen Interessenverbands-Funktionär ergibt sich aus der hohen Sachkenntnis, der Routine und der Information in und über alle Interessenverbands-Angelegenheiten, die ganz automatisch aus der Tatsache erwachsen, daß der hauptamtliche Funktionär einfach mehr Zeit als andere Mitglieder darauf verwendet, sich mit diesen Angelegenheiten zu beschäftigen, eine Überlegenheit über die anderen Interessenverbands-Angehörigen, die

sich als funktionale Autorität des Interessenverbands-Funktionärs darstellt. Diese funktionale Autorität erleichtert ein Überzeugen bzw. Überreden eventueller Gegner wesentlich und begründet somit eine Machtposition des hauptamtlichen Funktionärs im Interessenverband. [1]

Das Maß der durch die dauernde Beschäftigung mit den Angelegenheiten des Interessenverbandes verursachten Überlegenheit über die anderen Interessenverbands-Angehörigen und damit der funktionalen Autorität des Funktionärs hängt natürlich stark von der Qualifikation dieser Interessenverbands-Angehörigen ab. So ist es augenscheinlich, daß die Überlegenheit an Sachkunde in Verbandsangelegenheiten eines Funktionärs in einem Großindustriellenverband weit weniger groß sein dürfte als die des Gewerkschaftsvorsitzenden gegenüber seinen Mitgliedern.

Ebenfalls beachtet werden muß, in welchem Verhältnis der soziale Status des Funktionärs zu dem der Mitglieder steht. Auch hier bieten sich die Gewerkschaften und die Industrieverbände als geeignetes Beispiel an. In der Gewerkschaft ergibt sich durch die oft zitierte und kommentierte Verbürgerlichung der Gewerkschaftsfunktionäre[2], daß der Funktionär sozial höher steht als die Mitglieder seines Verbandes; bei dem Industrieverband tritt unter Umständen das Gegenteil ein, hier wird der Funktionär günstigstenfalls von den Mitgliedern des Interessenverbandes als gleichberechtigt anerkannt. [3]

---

1) Vgl. Villiger, A.: a.a.O. S.136.
2) Vgl. Michels, R.: a.a.O. S.260.ff.
3) Vgl. Werner, J.: a.a.O. S.504.
Die Position des Unternehmersekretärs ist "weniger stark als die des Bauern- oder Arbeitersekretärs. Meist ist der Unternehmersekretär dem Unternehmer gegenüber an Bildung, gesellschaftlichem Niveau, Welterfahrung und Geschicklichkeit in der Menschenbehandlung kaum überlegen, vielfach sogar unterlegen".

Neben den genannten Einflußmöglichkeiten der hauptamtlichen Interessenverbands-Funktionäre, die auf ihrer persönlichen Überlegenheit gründet, die ihrerseits verursacht ist durch Sachkunde, Informiertheit sowie Verwaltungs- und Führungsroutine, können die hauptamtlichen Funktionäre auf Grund ihrer satzungsgemäßen Stellung Einfluß auf die Interessenverbands-Führung nehmen.

Die Zielrichtung des Einflusses der hauptamtlichen Funktionäre wird durch deren existenzielle Abhängigkeit vom Interessenverband bestimmt. Ein Streben nach autokratischer Führung durch die hauptamtlichen Funktionäre ist nur dann zu vermuten, falls die Führung durch andere Personen den Interessenverband als Institution gefährdet.

Grundsätzlich ist der hauptamtliche Funktionär an einem guten Verhältnis zu den Personen, die für seine Anstellung verantwortlich sind, also zu seinen Dienstherren, interessiert; das können die Mitglieder sein, so der hauptamtliche Funktionär gewählt bzw. wiedergewählt werden muß; das kann aber auch der Vorstand sein, im Falle, daß dieser über Anstellung und Entlassung der hauptamtlichen Funktionäre entscheidet.

Darüber hinaus ist dem hauptamtlichen Interessenverbands-Funktionär an einem Gedeihen und einer Stärkung des Interessenverbandes als Organisation und Institution gelegen, [1] denn sein materielles Wohl und sein soziales Prestige hängt von der Bedeutung des Interessenverbandes ab.

---

1) Dazu siehe eine typische Bemerkung von E. Tuchtfeldt, der bei den hauptamtlichen Funktionären der Interessenverbände feststellt, "daß sie ständig bemüht sind, radikale Forderungen einzelner Mitglieder zu entschärfen und zu kanalisieren. Der reine Praktiker sieht häufig die übrige Welt nur aus dem notwendigerweise beschränkten Blickfeld seines eigenen Tätigkeitsbereiches. Demgegenüber vermag der hauptberufliche Verbandsfunktionär viel eher die Gesamtzusammenhänge zu sehen und die realen Chancen bestimmter Forderungen einzuschätzen. Auch die Tatsache, daß Rückschläge sich verbandsintern schwächend auswirken können, schärft bei den Verbandsleitungen den Blick für die Risiken. Ein bekanntes Beispiel hierfür ist die Streikmüdigkeit, die

Der Ausbau des Interessenverbands-Apparates, die Verselbständigung des Interessenverbandes als Institution; dies sind die Zielpunkte des Einflusses der hauptamtlichen Interessenverbands-Funktionäre.

c) Der ehrenamtliche Funktionär

Die Satzungen der Interessenverbände weisen dem ehrenamtlichen Funktionär meist Führungspositionen zu, selten wird versucht, Verwaltungsaufgaben auf ihn zu übertragen, oft hat er die Aufgabe, die Arbeit der hauptamtlichen Funktionäre zu kontrollieren.

Im Gegensatz zu dem hauptamtlichen Funktionär, der vom Interessenverband bezahlt wird, leistet der ehrenamtliche Funktionär seine Arbeit unentgeltlich. Dieses Opfer an Zeit und Geld, das der ehrenamtliche Funktionär bringt, sichert ihm die Anerkennung seiner Interessenverbands-Genossen, es fördert die Dankbarkeit der Geführten zu ihren Führern, auf die R. Michels [1] immer wieder verweist.

Die ehrenamtlichen Funktionäre stammen aus dem Kreis der Verbandsmitglieder; als solche sind sie Interessenten, die vom Interessenverband verlangen, daß dieser ihre Interessen vertritt. Doch im Gegensatz zum Normalmitglied hat der ehrenamtliche Funktionär auch ein besonderes Interesse an dem Gedeihen des Interessenverbandes selbst, da er sich diesem, durch sein Amt und durch die Arbeit in ihm, weit mehr emotional verbunden fühlt als das einfache Mitglied, dessen Bindung an den Interessenverband mehr auf Nützlichkeitserwägungen zurückgeführt werden kann.

---

den Gewerkschaften in der Anwendung dieses Kampfmittels Grenzen auferlegt." (Ders. a.a.O. S.12.)
ähnlich: Kulemann, W.: a.a.O. S.31.
Külp, S.: a.a.O. S.31.
Steinecke, H.: a.a.O. S.31.
Ross, A.: a.a.O. S.26.
Hirsch-Weber, W.: Gewerkschaften in der Politik. Köln 1959 S. 140.

1) Vgl. Michels, R.: a.a.O. S.75.

d) Das Verhältnis von ehren- und hauptamtlichen Funktionären

Das Verhältnis von ehren- und hauptamtlichen Funktionären zu bestimmten, gestaltet sich schwierig, da es nicht nur von Satzungsregelungen, sondern mindestens ebenso stark von anderen schwer zu fassenden Faktoren abhängt.

Wesentlich für die Art der Gestaltung des Verhältnisses sind folgende Punkte:

1. Die Stellung, die die Satzung den ehrenamtlichen bzw. hauptamtlichen Funktionären zuweist, sowie andere satzungsähnliche Regelungen (Geschäftsordnung), die das Verhältnis beider Funktionärsgruppen betreffen.
2. Die ehren- und hauptamtlichen Funktionäre bilden eine Gruppe, die sich durch Sachkunde, Information und erhöhte Teilnahme deutlich von den übrigen Mitgliedern abhebt; in den meisten Fällen wird diese Gruppe aus Mitgliedern bestehen, die sich gegenseitig kennen und oft miteinander in Kontakt treten.
3. Der hauptamtliche Funktionär ist dem ehrenamtlichen in Sachkunde und Führungsroutine meist überlegen. [1)]
4. Der ehrenamtliche Funktionär kann, insoweit mit seinem Amt nicht irgendwelche schwerwiegenden Vorteile verbunden sind, in höherem Maße als der hauptamtliche Funktionär mit der Dankbarkeit der Geführten rechnen.
5. Der ehrenamtliche Funktionär ist gewöhnlich leichter zu ersetzen als der hauptamtliche, da es sich bei letzterem meist um einen nur beschränkt zur Verfügung stehenden Spezialisten handelt.
6. Im Gegensatz zum ehrenamtlichen Funktionär, der immer auch Mitglied und damit Interessent ist, ist der hauptamtliche Funktionär an den Zielen

1) Vgl. Cassau, Th.: a.a.O. S.57.

des Interessenverbandes solange nicht interessiert, wie diese einer positiven Entwicklung des Interessenverbandes als Institution nicht im Wege stehen.

Für die Führung eines Interessenverbandes ergibt sich aus dem jeweiligen Verhältnis von ehrenamtlichen und hauptamtlichen Funktionären eine Reihe von Folgerungen.

Herrscht zwischen ehren- und hauptamtlichen Funktionären Einigkeit, so ergeben sich wirkungsvolle Möglichkeiten, den Mitgliederwillen zu manipulieren.

Bei Uneinigkeit zwischen den Funktionärsgruppen oder auch einzelnen Funktionären, kommt es zu, für den Bestand des Interessenverbandes unter Umständen bedrohlich werdenden, Konflikten.[1)]

Wer in diesen Konflikten Sieger bleibt, hängt zu stark von den jeweilig vorliegenden Verhältnissen ab, als daß allgemeine Aussagen darüber zulässig wären; doch kann davon ausgegangen werden, daß sich die hauptamtlichen Funktionäre immer in einer starken Position befinden, falls sie zur Ausübung ihrer Tätigkeit über Spezialkenntnisse verfügen müssen, und somit schwer ersetzbar sind.

---

1) Vgl. Bauer, H.: Die wirtschaftspolitischen Organisationen des bayerischen Bauernstandes. Diss. Würzburg 1921 S. 123

V. Die Sekundärfaktoren

1. Die indirekten Folgen der Ziele und der Bedingungen der Zielverwirklichung für die Führungsform

a) Information, Teilnahme, Sachkunde

Neben die Faktoren, die direkt auf die Führungsform hinwirken (Primärfaktoren), treten diejenigen Faktoren, die ihrerseits von entscheidender Bedeutung für die Ausformung der Bedingungen der einzelnen Führungsformen und/oder der Primärfaktoren sind. (Sekundärfaktoren)

Die Bedeutung der Ziele eines Interessenverbandes und der Bedingungen der Zielverwirklichung für die Führungsform wurde bereits bei den Voraussetzungen aller Führung in Interessenverbänden angedeutet. Hier soll nun untersucht werden, wie die genannten Faktoren in indirekter Weise auf die Führungsform und die Herrschaftsstruktur der Interessenverbände wirken.

Als wesentlich für die Ausbildung einer demokratischen bzw. autokratischen Führung in Interessenverbänden wurde das Ausmaß des Unterschiedes zwischen Führern und Geführten in Bezug auf Information, Sachkunde und Teilnahme am Interessenverbands-Leben genannt.

Wie groß der Unterschied zwischen Führern und Geführten ist, hängt aber nun nicht allein von den persönlichen Qualitäten der Mitglieder und der Führer ab, sondern beruht zum großen Teil auch darauf, ob die Ziele des Interessenverbandes spezialisierte Kenntnisse bei denen notwendig machen, die sie verwirklichen wollen; in je höherem Maße solche Kenntnisse nötig sind, desto weniger kann man erwarten, daß jedes Mitglied informiert und sachkundig ist, d.h. die Entwicklung von funktionaler Autorität bei den Mitgliedern hängt weitgehend auch von den Bedingungen ab, unter denen ein Interessenverband seine Ziele verfolgen muß.

b) Interessenverbands-Ideologie

Als wichtigstes Mittel autokratischer Führung im Interessenverband wurde die Propaganda und die Ideologisierung der Interessenverbands-Forderungen genannt, denn nur mit Hilfe einer Interessenverbands-Ideologie lassen sich die gewöhnlich rationalen Beziehungen der Mitglieder zum Interessenverband in irrationale verwandeln.

Jede autokratische Interessenverbands-Führung muß aber, wie wir gezeigt haben, daran interessiert sein, die Interessenverbands-Mitglieder auch emotional, also auf irrationale Weise, an den Interessenverband zu binden. Da nicht übersehen werden kann, daß bestimmte Interessenverbände auf Grund ihrer Ziele für Propaganda und Ideologie einen weiten, andere dagegen einen eng begrenzten Spielraum bieten, ergeben sich von den Interessenverbands-Zielen her indirekte Einflüsse auf die Führungsform.

So zeigt sich etwa, daß Wirtschaftsverbände (Fachverbände) kaum ideologisierbar sind. Da sich ihre "Bildung und Auflösung ... allein nach den Gesetzen unpersönlicher Zweckmäßigkeit" [1] vollzieht, wäre eine emotionale Bindung der Mitglieder an den Interessenverband nur hinderlich. Das Gegenteil ist etwa bei allen Arten von Geschädigten-Verbänden der Fall, z.B. den Flüchtlingsverbänden oder den Kriegsgeschädigtenverbänden, wie Heimkehrer-, Kriegs- und Arbeitsopferverbänden. Hier bietet sich die Ideologisierung des Verhältnisses von Mitglied und Interessenverband fast von selbst an.

c) Organisationsform

Da die Interessenverbände ihre Tätigkeit zum großen Teil nach außen richten, so müssen sie sich, wollen sie

1) Breitling, R.: a.a.O. S.18.

erfolgreich agieren, an ihre Umwelt in zweckmäßiger Form anpassen. Besonders wenn sich alle Forderungen eines Interessenverbandes an einen bestimmten Adressaten richten, wird eine Anpassung der Organisationsform des Interessenverbandes an die Organisationsform dieses Adressaten der Interessenverbands-Forderungen nicht zu umgehen sein.

Wenn wir auch vorsichtigerweise lediglich davon sprechen, daß die Führungsstruktur eines Interessenverbandes sich den Erfordernissen anpassen muß, die durch die Bedingungen entstehen, unter denen das Interessenverbands-Ziel realisiert werden muß, so soll doch darauf hingewiesen werden, daß eine Anpassung der Gesamtstruktur des Interessenverbandes [1] durchaus möglich ist.

So berichtet H. König [2], daß schon in der Frühzeit der Interessenverbände, noch vor 1900, ein Fachverband der Zuckerindustrie für den Posten eines hauptamtlich tätigen, bezahlten Vorsitzenden einen branchenfremden Herrn, der kein Mitglied des Interessenverbandes war, aber gute Beziehungen zu den Behörden hatte, wählte. Hier geht die Anpassung an die Umwelt also so weit, daß selbst eine in der Führungsstruktur des Interessenverbandes so wichtige Position, wie die des Vorsitzenden, nur nach dem Gesichtspunkt der bestmöglichen Gestaltung der Bedingungen der Zielverwirklichung besetzt wird. Daß es sich hier um eine wohlüberlegte Handlung des Interessenverbandes handelt, zeigt die Beharrlichkeit, mit der man an dieser Form der Besetzung der Position des Vorsitzenden festhielt. Obwohl nach dem Tode des ersten Vorsitzenden ein Unterverband des genannten Interessenverbandes energisch verlangte - er drohte sogar mit seinem Austritt - "nunmehr einen praktischen Fabrikanten zum Direktor (Vorsitzenden; d.V.) zu mahhen" [3], blieb es "bei einem be-

---

1) Im Sinne des Satzes von R. Mayntz, daß eine "vollentwickelte und funktionierende Organisation die Übersetzung eines Zieles in Struktur und Prozess darstellt." (Ders. a.a.O. S.77.)
2) Vgl. König, H.: a.a.O. S.64.
3) a.a.O. S.65.

soldeten Direktor mit guten Beziehungen" [1], da, "die Bedeutung des engen Kontaktes zum Parlament und zur Verwaltung für den Verein" [2] wesentlich war.

Mag eine Anpassung an die Umweltbedingungen in diesem hohen Maße ungewöhnlich sein, so läßt sich an den verschiedensten Beispielen jedenfalls recht deutlich zeigen, daß die Organisation eines Interessenverbandes immer weitgehend von den Erfordernissen bestimmt wird, die die Umwelt an einen Interessenverband, der in dieser erfolgreich wirken will, stellt.

So zeigt etwa A. Wende [3], daß die Konzentrationsbewegung der Gewerkschaften unter anderem wesentlich beeinflußt waren durch die Entwicklung vom Klein- zum Großbetrieb in der Industrie. Wirksame Streikmaßnahmen kleiner Berufsgewerkschaften waren in dieser durch den Großbetrieb bestimmten industriellen Umwelt nur schwer durchzuführen, so daß sich die Einzelgewerkschaften trotz erheblicher Widerstände von Gruppen der eigenen Mitglieder zum Zusammenschluß genötigt sahen.

Die Arbeitgeber äußern zu dem gleichen Thema: "Es muß als Grundsatz anerkannt werden, daß diejenigen Organisationen der Arbeitgeber am zweckmäßigsten sind, welche sich am besten den taktischen Organisationsformen der Arbeitnehmer anpassen. [4]

Die Anpassung der Interessenverbände, zumindest soweit es die organisatorische Form betrifft, an die Umwelt wird besonders dann deutlich, wenn man als Beispiel einen Interessenverband betrachtet, dessen Forderungen sich nur an einen Adressaten wenden. Dies trifft etwa auf den Verband Deutscher Heimkehrer zu, von dessen Entwicklung M. Teschner [5] sagt, daß sie "eng verknüpft (war) mit dem Aufbau von staatlichen Zentralgewalten in West-

1) ebd.
2) ebd.
3) Vgl. Wende, A.: Die Konzentrationsbewegung bei den deutschen Gewerkschaften. Marburg 1912. Diss. S.5-14.
4) Dr. Gräberstadt auf der Versammlung deutscher Etuifabrikanten in "Deutsche Arbeitgeberzeitung". 1911. Nr. 31. zit. n. Wende, A.: a.a.O. S.31.
5) Teschner, M.: a.a.O. S.5.

deutschland". Die verschiedenen bislang unabhängigen Landesverbände des VDH mußten sich zusammenschließen, da sie nur so als Gesprächspartner der zuständigen Bundesbehörden anerkannt wurden. [1]

Anhand der genannten Beispiele zu dem Problem der Beeinflußung der Herrschaftsstruktur von Interessenverbänden durch die Umweltbedingungen dürfte deutlich geworden sein, daß die Interessenverbände sich bemühen, durch einen zweckentsprechenden, organisatorischen Aufbau ihre Erfolgschancen zu verbessern [2], dabei muß aber festgehalten werden, daß die Anpassung an die Umwelt nicht so weit geht, daß die Führungsform als von der Umwelt verursacht angesehen werden dürfte; dazu ist diese Umwelt in ihren Ansprüchen an den Interessenverband oft zu unartikuliert.

Für den Fall, daß die Umwelt eine Interessen-Vertretung von Gruppen nur unter ganz bestimmten Bedingungen zuläßt, muß allerdings mit einer totalen Anpassung der Führungsform an die Bedingungen der Zielverwirklichung gerechnet werden.

Dies zeigt eine Bemerkung von S. und B. Webb [3] über die Gewerkschaften in England während der Zeit der

---

1) Vgl. a.a.O. S. 6.
2) Siehe dazu auch:
   Goldstein, J.: a.a.O. S. 43.
   Allen, V. L.: a.a.O. S. 18.
   Ziervogel, M.: Die Gestaltung der Organisationsform der freien Gewerkschaften. Gießen 1924 S. 30
   Spelleken, K.: Die Gewerkschaftsbewegung im dt. Baugewerbe von den Anfängen bis zur Gegenwart. Hannover 1925 S. 56
   Lipset, S.M.: Political Man. a.a.O. S. 360
   Leckebusch, R.: Entstehung und Wandlungen der Zielsetzungen, der Struktur und der Wirkungen von Arbeitgeberverbänden. Unveröffentlichte Maschinenschrift. Staatswissenschaftliches Seminar Erlangen 1963 S. 111
   Rissmann, R.: a.a.O. S. 121
   Schmitt, H.: a.a.O. S. 202
   v. Karger, G.: a.a.O. S. 66
   König, H.: a.a.O. S. 191
3) Webb, S.u.B.: a.a.O. S. 67

gesetzlichen Koalitionsverbote: "Die hauptsächliche Wirkung, die die Koalitionsverbote auf diese gut-organisierten Gewerbe in London, Liverpool ... ausübten, war die, daß sie die innere Disziplin strenger und die Behandlung der Nicht-Unionisten despotischer gestalteten." Nach der Schilderung von B.u.S. Webb ging die Umgestaltung der ehemals demokratischen Gewerkschaften durch das genannte Koalitionsverbot so weit, daß "diejenigen, welche die Leitung in der Hand haben, der Masse nicht bekannt" [1] sind.

Für die Untersuchung von Interessenverbänden scheidet eine Einwirkung auf die Führungsform durch die Umwelt in diesem Maße aus, da per definitionem für den Interessenverband gilt, daß ihm von der Umwelt die Existenzberechtigung zugesprochen und darüber hinaus gesetzlich gesichert wird.

Wir wollten mit den obigen Ausführungen nur darauf hinweisen, welchen Einfluß die Umwelt unter bestimmten Umständen auf die Form der Interessenvertretung von Gruppen, die ja nicht unbedingt die Form des Interessenverbandes annehmen muß, hat.

2. Die Größe der Interessenverbände und die indirekten Folgen für die Führungsform.

a) Organisation

Die Größe eines Interessenverbandes läßt sich an der Zahl seiner Mitglieder ablesen. Wenn wir auch nicht behaupten wollen, daß die Führungsform eines Interessenverbandes direkt von der Zahl seiner Mitglieder abhängt, wie dies etwa bei A.I. Foerster [2] geschieht, so kann doch nicht übersehen werden, daß die verschiedene Größe (Mitgliederzahl) der Interessenverbände Verschiedenheit in Organisation und Interessenverbands-Apparat bedingt, und daß bei Massenmitgliedschaft neue Probleme in der

1) a.a.O. S.68.
2) Vgl. Foerster, A.I.: Stellung und Aufgaben der Verbände in der Bundesrepublik Deutschland, in Tuchtfeld. a.a.O. S.40.

innerverbandlichen Willensbildung auftauchen. [1]

Überschreitet ein Interessenverband eine bestimmte Größe, sie mag je nach Umständen zwischen 500 und 1.500 Mitgliedern liegen, so muß unter anderem aus verwaltungstechnischen Gründen, z.B. wegen der Beitragseinziehung, die Mitgliedschaft entweder nach dem fachlichen und/oder dem regionalen Prinzip strukturiert werden.

Die Einführung von Interessenverbands-Gliederungen und der zur Verwaltung eines großen Interessenverbandes notwendige organisatorische Rahmen bedingen ein Anwachsen des ehrenamtlichen, besonders aber auch des hauptamtlichen Funktionärsstabes. Auf die Bedeutung des hauptamtlichen und ehrenamtlichen Funktionärs für die Führungsform im Interessenverband haben wir bereits hingewiesen. Wir können uns deshalb hier auf die Feststellung beschränken, daß ein großer Funktionärsstab das Eigengewicht und die Unabhängigkeit des Interessenverbandes gegenüber den Mitgliedern vergrößert und damit Ansatzpunkte für eine autokratische Führung liefert.

Dies besonders auch deshalb, weil sich jeder größere Interessenverbands-Apparat durch seine Kompliziertheit der Kontrolle der Mitglieder nur allzu leicht entziehen kann.

b) Willensbildungsproblem

Besondere Probleme treten in Großverbänden bei der Willensbildung auf. [2]

Dies beginnt schon damit, daß das Problem der Artikulation der Mitgliedermeinung gemeistert werden muß. Die meisten Interessenverbände greifen zum Mittel der Vertretung von Mitgliedergruppen durch Delegierte, die

1) Vgl. Külp, B.: a.a.O. S.32.ff.
2) Vgl. Simmel, G.: Soziologie. Berlin 1958 [4] S.32.ff.

dann für diese Gruppen sprechen. Andere versuchen durch Urabstimmung den Willen der Mitglieder sichtbar zu machen; sie müssen dabei auf ein wesentliches Merkmal demokratischer Willensbildung, die Diskussion der verschiedenen Meinungen, verzichten.

Information und Sachkunde, Grundlage einer brauchbaren Willensbildung der Mitglieder, erwirbt sich das Mitglied eines Großverbandes mit seiner Unüberschaubarkeit wesentlich schwerer als das Mitglied eines kleinen Verbandes.

Da der direkte Kontakt zu dem Verbandsgeschehen bei den Mitgliedern von Großverbänden verlorengegangen ist, zeigt sich als besonderes Merkmal der Großverbände die Apathie der Mitglieder gegenüber ihrem Interessenverband.

Andererseits kann der Mangel an Kontakt mit den Normalmitgliedern, der durch die Apathie der Mitglieder entsteht, bei den Führern zu der Gewohnheit führen, die Mitglieder zu manipulieren, um den Interessenverband funktionsfähig zu erhalten.

3. Indirekte Folgen großer Unterschiede der sozialen, wirtschaftlichen oder politischen Macht der Mitglieder für die Führungsform.

Für jede Person, die einem Interessenverband angehört, ergibt sich aus der Zugehörigkeit zu diesem Interessenverband jeweils nur eine der vielen Rollen, die diese Person gemäß der sozialen Positionen, die sie innehat, übernehmen muß.

Dabei kann die Anzahl und die Art der Rollen, denen ein Interessenverbands-Mitglied neben der Rolle "Interessenverbands-Mitglied" zu genügen hat, zwischen den Mitgliedern eines Interessenverbandes sehr variieren.

Hier interessieren uns nun besonders die Einflüsse auf die innerverbandlichen Beziehungen der Mitglieder,

die von den, unter Umständen jeweils verschieden gestalteten, außerverbandlichen Positionen bzw. Positionsbündeln der Mitglieder eines Interessenverbandes ausgehen. Dabei können nun nicht alle Positionen, die ein Interessenverbands-Mitglied haben kann, beachtet werden. Wir werden uns auf die Untersuchung derjenigen Positionen beschränken, durch die einer Person soziale, wirtschaftliche oder politische Macht zukommt.

Als soziale Macht wollen wir diejenige Macht bezeichnen, die auf hoher sozialer Anerkennung, anders ausgedrückt, auf hohem Sozialprestige einer Person, beruht.

Wirtschaftliche Macht ist Macht auf Grund hohen Geld- bzw. Sachbesitzes.

Politische Macht sei die Macht genannt, die auf die Möglichkeit, Einfluß auf Handlungen im politischen Bereich zu nehmen, zurückgeht.

Die Frage, mit der wir uns im folgenden beschäftigen werden, lautet: Wie wird die Herrschaftsstruktur und die Führungsform der Interessenverbände beeinflußt, falls zwischen den Interessenverbands-Mitgliedern hinsichtlich ihrer sozialen, wirtschaftlichen oder politischen Macht große Unterschiede bestehen?

Wie soziale Macht für die innerverbandlichen Beziehungen der Interessenverbands-Mitglieder relevant wird, zeigt deutlich die Untersuchung von E. Härting [1] über die Bauernverbände vor dem Jahre 1933. Sie bemerkt über die Führung der Bauernverbände: "Den Adligen wurde selbstverständlich die Führung des Vereins überlassen. Das bedeutet gleichzeitig, daß Standesunterschiede noch respektiert werden, und daß der Bauernverein also in dieser Hinsicht ein treues Abbild der ständischen Vorstellungen, die damals noch die Bauernschaft beherrschten,

1) Härting, E.: a.a.O. S.186.

abgab." Hier wird in extremer Form deutlich, wie soziales Ansehen einzelner Mitglieder, das diese in der Gesamtgesellschaft genießen, sich auf deren Rolle als Mitglied im Interessenverband auswirken kann.

Der Einfluß der wirtschftlichen Kapazität der Mitglieder auf deren Stellung im Interessenverband ist, z.B. in den fachlichen Vereinigungen der Arbeitgeber, oft durch Satzung gesichert, indem etwa das Stimmrecht der einzelnen Mitglieder nach ihrer Beitragsleistung abgestuft ist. Diese richtet sich ihrerseits nach der wirtschaftlichen Potenz des jeweiligen Mitglieds; sie wird etwa errechnet anhand der Zahl der Beschäftigten oder des Umsatzes der Betriebe der einzelnen Mitglieder. Auch falls die Satzung eines Interessenverbandes gleiches Stimmrecht für alle Mitglieder vorsieht, wird der Einfluß der wirtschaftlich potenten Mitglieder im Interessenverband doch immer erheblich über dem der wirtschaftlich Schwachen liegen. [1)]

Da die meisten Interessenverbände ihre Forderung entweder ausschließlich oder doch wenigstens teilweise an den Staat richten, wird es in den Interessenverbänden allgemein als nützlich angesehen, Mitglieder, die politische Einflußmöglichkeiten besitzen, in besonderem Maße an der Führung des Interessenverbandes zu beteiligen.

Eine Satzungsbestimmung der Satzung eines Flüchtlingsverbandes, die eine Dauermitgliedschaft der Bundestagsabgeordneten des Interessenverbandes im Vorstand vorsieht, möge dies illustrieren: "Unter den Beisitzern (des Bundesvorstandes; d.V.) sollen ... dem Verband angehörende Bundestagsabgeordnete sein. Der Bundesvorstand

1) Vgl. Breitling, R.: Die Verbände in der westdeutschen Politik in: Die Neue Gesellschaft 1955. Heft 3. S.14. Siehe auch: Kast, E.: Entstehung und Wandlungen der Zielsetzungen der Struktur und der Wirkungen von Fachverbänden der Textilindustrie von ihrer Gründung bis zum Jahre 1933. Erlangen. 1966. Diss. S.250.f.

kann außerdem jederzeit Bundestagsabgeordneter, die Sowjetzonenflüchtlinge und Mitglieder des Verbandes sind, in den Bundesvorstand mit beratender Stimme berufen." [1]

Allgemein kann gesagt werden, daß große Unterschiede zwischen den Mitgliedern eines Interessenverbandes in Bezug auf deren soziale, wirtschaftliche und politische Macht autokratischen Tendenzen im Interessenverband Vorschub leisten. Dies besonders deshalb, da der Interessenverband einerseits durch seinen Finanzbedarf für finanzielle Unterstützung, die wirtschaftlich potenten Mitgliedern natürlich leicht fällt, empfänglich ist, andererseits sich zur Durchsetzung seiner Ziele gerne des sozialen und/oder politischen Einflusses einzelner Mitglieder bedient. Dies muß dann natürlich mit einer entsprechenden Aufwertung dieser Mitglieder in ihrer innerverbandlichen Stellung bezahlt werden.

1) Satzung des Gesamtverbandes der Sowjetzonenflüchtlinge e.V. vom 16. Juni 1963. S.6.

VI. Zusammenfassung

Ausgangspunkt unserer Untersuchung war die Frage nach den wesentlichen Bestimmungsmerkmalen der Führung in Interessenverbänden.

Es ergab sich, daß als Führung im Interessenverband diejenige Tätigkeit angesprochen werden muß, die zur Bestimmung der Interessenverbands-Ziele führt.

Da diese Bestimmung der Interessenverbands-Ziele, also die Führung des Interessenverbandes, auf verschiedene Weise geschehen kann, versuchten wir Kategorien für die Betrachtung der Führungsformen zu gewinnen. Wir fanden sie in den idealtypisch gezeichneten Führungsformen: demokratische und autokratische Führung. Nachdem so der Zentralbegriff unserer Untersuchung "Interessenverbands-Führung" näher bestimmt worden war, fragten wir einerseits nach den Bedingungen der Führung im Interessenverband, andererseits nach den Faktoren, die auf die Entwicklung und Formung realer Interessenverbands-Führung einwirken.

Faßt man die Bedingungen jeglicher Interessenverbands-Führung und der beiden Ausformungen der Interessenverbands-Führung - demokratischer und autokratischer Führung - zusammen, so ergeben sich drei Tatbestände:

1. Der Spielraum, innerhalb dessen sich die Variationen der Führungsformen und Herrschaftsstrukturen der Interessenverbände bewegen können, ist begrenzt. Einerseits wird demokratische Führung nicht mehr möglich sein, wo Mangel an Sachverstand, Information oder Teilnahmebereitschaft der Mitglieder einen Interessenverband so in seiner Aktivität lähmen, daß er zur Erfolglosigkeit verurteilt ist. Andererseits wird jede autokratische Führung sinnlos, wenn das Gefühl bei den Mitgliedern entsteht,

daß ihre Interessen von dem Interessenverband nicht vertreten werden und es sowieso keinen Sinn hat, an den Veranstaltungen des Interessenverbandes teilzunehmen, weil die "da oben" machen, was sie wollen, und dadurch ein Interessenverband seine Basis, nämlich die Mitglieder durch Austritt verliert, und aktionsunfähig wird.

2. Jeder Interessenverband, mag er demokratisch oder autokratisch geführt sein, muß zweierlei stets beachten.

   Er muß erstens bei den Mitgliedern das Gefühl erwecken, daß ihre Interessen sich bei dem Verband in guten Händen befinden und von ihm vertreten werden.

   Zweitens muß der Interessenverband den Mitgliedern Erfolge vorweisen können, denn er ist ein Zweckgebilde, das den Fortfall des Zweckes nicht überleben würde, das immer seine Existenzberechtigung unter Beweis stellen muß.

3. Die Möglichkeiten autokratischer Führung in Interessenverbänden sind beschränkt. Letztlich muß jedes Mitglied vom Nutzen seiner Mitgliedschaft im Interessenverband überzeugt sein. Da es gleichgültig ist, ob diese Überzeugung der Mitglieder auf Tatsachen oder auf Einbildung beruht, ist das wirksamste Instrument einer autokratischen Interessenverbands-Führung Propaganda und Ideologie. Zwang irgendwelcher Art, der auch von den Mitgliedern als solcher empfunden wird, ist auf die Dauer gesehen kein Mittel einer wirksamen Interessenverbands-Führung.

Neben die Bedingungen der Möglichkeit von Interessenverbands-Führung stellten wir die Faktoren, die auf die Ausformung der Interessenverbands-Führung Einfluß nehmen. Hier konnten wir zeigen, daß es besonders der organisatorische Rahmen, in dem sich das Führungshandeln abspielt, und die Umweltbedinungen, unter denen der Interessenverband agieren muß, sind, die bestimmend auf die Form der Interessenverbands-Führung einwirken.

Abegg, H.: Die Entwicklung der gewerkschaftlichen Organisationsformen. Diss. Freiburg 1921
Abendroth, W.: Die deutschen Gewerkschaften. Heidelberg 1955
Allen, V.L.: Power in Trade Unions. London 1954.
Allgemeiner Deutscher Gewerkschaftsbund (Hrsg.): Satzungen und Richtlinien der Gewerkschaftlichen Organisationen Deutschlands. Berlin 1924.
Anderson, E.: Hammer oder Amboß. Zur Geschichte der Deutschen Arbeiterbewegung. Lauf/Nürnberg 1948.
Apelt, K.: Die wirtschaftlichen Interessenvertretungen in Deutschland. Leipzig 1925.
Bacher, I.: Die christlichen Gewerkschaften und ihre Stellung zum kapitalistischen Geist. Diss. Köln 1927
Baltrusch, F.: Stellung und Aufgaben der Bezirks- und Orts-Kartelle in den christlichen Gewerkschaften. Protokoll des 8. Kongresses christlicher Gewerkschaften 1912. S.137 - 51.
Barbash, J. (edit.): Unions and Unionleadership. New York 1959.
Bardey, E.: Die Wahrheit über die Verbände. Düsseldorf 1962.
Barzel, C.: Die freien berufsständischen Organisationen der deutschen Landwirtschaft. Diss. Königsberg 1922
Bass, B.M.: Leadership psychology and organizational behavior. New York 1960
Bauer, D.: Entstehung und Wandlungen der Zielsetzungen, der Struktur und der Wirkungen der christlichen Gewerkschaften. Unveröffentliche Maschinenschrift im Staatswissenschaftlichen Institut Erlangen 1963.
Bauer, H.: Die wirtschaftspolitischen Organisationen des bayerischen Bauernstandes. Diss. Würzburg 1921.
Becker, A.: 50 Jahre Pfälzischer Gymnasiallehrerverein. Kaiserslautern 1912
Behnke, W.: Die Entwicklung der landwirtschaftlichen Spitzenorganisationen. Diss. Breslau 1929
Berndt, F.: Der deutsche Transportarbeiterverband. Würzburg 1921.
Besson, E.: Der Bürger als König, in: Lehner, G. (Hrsg.): Autorität - was ist das heute? München 1965 S. 33 - 44
Ders.: Engagierte Wissenschaft. Köln 1962. Sonderdruck aus: Offene Welt S. 75
Block, P.: Deutsche Gewerkvereine. München 1911
Ders.: Die christlichen Gewerkschaften. München 1911.

Böhme, K.: Zum Streit der landwirtschaftlichen Organisationen. Leipzig 1928.
Böhm, O.: Das Verbandswesen in dem Filmgewerbe. Diss. Breslau 1921.
Bochum, Th.: Die christlich-nationale Gewerkschaft. Stuttgart 1930.
Brandholz, E.: Die englischen Gewerkschaften, Organisationstypen, Zielsetzungen, Kampfesweisen von der Gründung bis zur Gegenwart. Köln 1961.
Brauer, Th.: Krisis der Gewerkshhaften. Jena 1924.
Ders.: Die moderne Gewerkschaftsbewegung. Duisburg 1922.
Brauns, H.: Die "freien" und Hirsch-Duncker'sche Gewerkschaften bis 1907. Mönchengladbach 1921.
Breitling, R.: Die Verbände in der Bundesrepublik. Meisenheim 1955.
Ders.: Die zentralen Begriffe der Verbandsforschung, in: Politische Vierteljahresschrift 1960. S.47.
Ders.: Die Verbände in der westdeutschen Politik, in: Die neue Gesellschaft 1955 H. 3 S. 11 - 28.
Brettner, H.: Die Organisation der industriellen Interessen. Berlin 1924.
Briefs, G.: Das Gewerkschaftsproblem gestern und heute. Frankfurt/M. 1955.
Ders.: Zwischen Kapitalismus und Syndikalismus. Die Gewerkschaften am Scheideweg. München 1952.
Brockhaus, E. (Hrsg.): Der Große Brockhaus. 4. Band. Wiesbaden 1953[16].
Buchholz, H.: Interessengruppen, Interessentengruppen. Diss. Tübingen 1964.
Bueck, H.: Der Ausstand der Bergarbeiter im Ruhrkohlenrevier Jan./Febr. 1905. Berlin 1905.
Ders.: Der Centralverband Deutscher Industrieller 1876 - 1901. 3. Bd. Berlin 1902.
v. Canal, R.: Die Gewerkschaftsbewegung in Deutschland und das Problem der Einheitsgewerkschaft. Diss. Bonn 1957.
Caplow, Th.: Soziologie der Arbeit. Meisenheim 1958.
Carlsson, W.: Der Arbeitgeber-Schutzverband für das deutsche Holzgewerbe. Jena 1912.
Cassau, Th.: Das Führerproblem innerhalb der Gewerkschaften. Berlin 1925.
Ders.: Der deutsche Holzarbeiterverband, Verfassung und Verwaltung einer modernen Gewerkschaft. Diss. Leipzig 1909.
Ders.: Die Gewerkschaftsbewegung. Ihre Soziologie und ihr Kampf. Halberstadt 1925.
Chapin, F.S.; Tsonderos, J.E.: Formalization Observed in Ten Voluntary Associations, in: Sozial Forces. Vol. 33.Nr. 4. 1955.
Crone-Münzebrock: Die Organisation des deutschen Bauernstandes. Berlin 1919.
Croner, J.: Die Geschichte der agrarischen Bewegung in Deutschland. Berlin 1909.

Crüger, H.: Grundriß des deutschen Genossenschaftswesens. Leipzig 1922.
Dahrendorf, R.: Homo sociologicus. Köln 1951[1].
Ders.: Soziale Klassen und Klassenkonflikte. Stuttgart 1957.
Deutscher Holzarbeiterverband (Hrsg.): Handbuch für die Verbandsfunktionäre des deutschen Holzarbeiterverbandes. Stuttgart 1908.
Dissinger, A.: Das freigewerkschaftliche Organisationsproblem. Eine soziologische Studie. Jena 1929.
Dreher-Schumann: Die ökonomischen Vorbedingungen und das Werden das Organisation. Aus der Geschichte der Handels-, Transport- und Verkehrsarbeiterbewegung. Berlin 1907.
Drews, I.: Der Verein der Bayerischen metallverarbeitenden Industrie e.V. Diss. Erlangen 1965.
Ebersbach, O.: Die Entwicklung und Organisation des landwirtschaftlichen Vereinswesens einschließlich der Bauernvereine in Deutschland. Diss. Leipzig 1925.
v. Elm, A.: Stimmungsmache gegen Gewerkschaftsführer, in: Correspondenzblatt der Gewerkschaften Deutschlands 1911. Heft 8. S. 121 - 125
Ders.: Massen und Führer, in: Neue Zeit 1910. 29. Jhrg. H. 15. S. 521-526.
Engelhardt, U.: Das deutsche industrielle Verbandswesen und seine Stellung in der westdeutschen Marktwirtschaft. Diss. Bonn 1954.
Erdmann, A.: Die christlichen Gewerkschaften. 1914.
Erkelenz, A.: Die freiheitlich nationale Arbeiterbewegung. o.O. 1910.
Esenwein-Rothe, I.: Die Wirtschaftsverbände 1933 - 1945. Berlin 1965.
Essner, M.: Die Anfechtung von Vereinsbeschlüssen. Diss. Breslau 1921.
Etzioni, A.: A Comperative Analysis of Complex Organization. Glencoe 1961.
Faulhaber, A.: Die christliche Gewerkschaftsbewegung. Diss. Erlangen 1913.
Fiedler, J.: Arbeitgeberverbände. Leipa 1923.
Finkenrath, K.: Die Organisation der deutschen Ärzteschaft. Berlin 1929.
Fischer, H.: Gruppenstruktur und Gruppenleistung. Bern 1962.
Fleischer, J.: Vereinsbeschlüsse über Mitgliederrechte. Diss. Breslau 1921.
Franke, H.: Der Wesenswandel der Gewerkschaften. o.O. 1930.
Frisch, W.: Die Organisationsbestrebungen der Arbeiter in der Tabakindustrie. o.O. 1905.
Funk, H.: Die Organisation der ländlichen Arbeitgeber. Diss. Erlangen 1925.
Furtwängler, F.J.: Die Gewerkschaften, ihre Geschichte und internationale Auswirkung. Hamburg 1956.

Fuß, G.: Der Machtkampf in den Gewerkschaften, in: Firn. 1. Jhrg. H. 9. S. 246-249.
Galenson, W.: Trade union democracy in western Europe. Berkely 1961.
Gasteiger, M.: Die gelben Gewerkschaften. München 1909.
Geiger, Th.: Die Gestaltung der Gesellung. Karlsruhe 1928.
Gesamtverband Deutscher Metallgießereien. Geschäftsbericht 1960.
Geschäftsbericht der I.G. Metall. (1.1.60 - 3.12.62). Verwaltungsstelle Fürth.
Geyer, K.: Der Radikalismus in der deutschen Arbeiterbewegung. Ein soziologischer Versuch. Jena 1923.
v. Gierke, O.: Das Wesen der menschlichen Verbände. Darmstadt 1954.
Ginzberg, E.: Der Arbeiterführer. Köln 1951.
Gleichauf, W.: Geschichte des Verbandes der deutschen Gewerkvereine (Hirsch-Duncker). Berlin 1907.
Glocker, Th.: The goverment of American trade unions. Baltimore 1913.
Goldstein, J.: The Government of British Trade Unions. London 1953.
Gornik, A.: Die Entwicklung der nichtsozialdemokratischen Arbeiterbewegung in Deutschland. Diss. Halle 1909.
Grandel, L.: Der Landbund. Breslau 1924.
Greis, H.: Die inneren Beziehungen der Arbeitergewerkschaften des rheinisch-westfälischen Industriegebiets während der Kriegs- und Nachkriegszeit. Diss. Köln 1925.
Haenlein, W.: Die deutsche Landarbeiterbewegung. Diss. Frankfurt 1932.
Härting, E.: Entstehung, Struktur und Wirkungsweise der landwirtschaftlichen Fachverbände. Unveröffentl. Maschinenschrift Erlangen 1963. Staatswissenschaftliches Seminar.
Hartmann, H.: Funktionale Autorität. Stuttgart 1964.
Hauff, L.: Die deutschen Arbeiterinnenorganisationen. Halle 1912.
Ders.: Der Lette-Verein in der Geschichte der Frauenbewegung. Berlin 1928.
Heilbronn, O.: Die freien Gewerkschaften seit 1890. Jena 1907.
Heim-Zahnbrecher: Der bayerische Bauernverein. o.O. 1906.
Heintz, P.: Neue Forschungsergebnisse der Soziologie der Gruppenführung, in: Schweizer Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik. 90. Jhrg. Basel 1954.
Heinze, O.: Der deutsche Ärztevereinsbund und die ärztlichen Standesvertretungen in Deutschland. 1890 - 1913. 2. Bd. Leipzig 1918.
Heller, K.: Der Bund der Landwirte bzw. Landbund und seine Politik. Diss. Würzburg 1936.
Hemala, F.: Geschichte der Gewerkschaften. Wien 1930.

Hering: Die Landarbeiter und ihre Gewerkschaften. Berlin 1929.
Herle, J.: Die Stellung des Verbandsgeschäftsführers in der Wirtschaft. Berlin 1926.
Herrmann, W.: Arbeitgeberverbände, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften. Jhrg. 1954. Lfg. 5. S. 285 - 291.
Ders.: Industrielle Organisationen, in: Handwörterbuch für Sozialwissenschaften. Jhrg. 1954. Lfg. 7. S. 268 - 272.
Heuß, Th.: Organisationsprobleme der "freien Berufe", in: Festschrift für Lujo Brentano. München 1916.
Hirschberg, H.L.: Der Zentralverein der Bildhauer in Deutschland. o.O. 1909.
Hirsch-Weber, W.: Gewerkschaften in der Politik. Köln-Opladen 1959.
Hofstätter, D.: Gruppendynamik.rde. Hamburg 1954.
Homans, G.C.: Theorie der sozialen Gruppe. Köln 1960.
Hommer, O.: Die Entwicklung und Tätigkeit des Deutschen Metallarbeiterverbandes. Berlin 1912.
Hondrich, K.O.: Die Ideologien von Interessenverbänden. Berlin 1963.
Hornstein, L.: Die landwirtschaftlichen Berufsorganisationen in Deutschland, ihr Aufbau, ihre Stellung. Regensburg 1929.
Howe, J.; Widick, B.J.: The U.A.W. und Walter Reuter. New York 1949.
Huber, B.: Der Begriff des Interesses in den Sozialwissenschaften. Diss. Zürich 1958.
Huber, E.R.: Wirtschaftsverwaltungsrecht. Tübingen 1953. Bd. I.
Hundhammer, A.: Geschichte des bayerischen Bauernbundes. Diss. München 1923.
Ders.: Die landwirtschaftlichen Berufsvertretungen in Bayern. Diss. München 1926.
Imle, F.: Altes und Neues über Gewerkschaftsdemokratie, in: Monatsschrift christlicher Sozialreferate. 1912. 10. Jhrg. S. 598 - 606.
Ippen, H.: Aufbau und Gliederung der Interessenvertretung der deutschen Binnenschiffahrts-Unternehmer. Bamberg 1922.
Irle, M.: Soziale Systeme. Göttingen 1963.
Irving, K.: Soziologie der Gewerkschaften. Jena 1925.
Jahresbericht der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände 1963.
Jakobs, F.: Deutsche Bauernführer. Düsseldorf 1958.
Ders.: Von Schorlemer zur Grünen Front. Zur Abwertung des berufsständischen und politischen Denkems. Düsseldorf 1957.
Johanns, K.: Die Organisation des landwirtschaftlichen Vereinswesens in Westfalen. Wilhelmshaven 1913.

Kaiser, J.H.: Die Repräsentation organisierter Interessen. Berlin 1958.
Kartellsekretariat des Gesamtverbandes der christlichen Gewerkschaften Deutschlands (Hrsg.): Die Orts-kartelle innerhalb der christlichen Gewerkschaften. Ihre Aufgaben und Arbeitsmethoden. Köln 1920.
Kast, E.: Entstehungen und Wandlungen der Zielsetzungen, der Struktur und der Wirkungen von Fachverbänden der Textilindustrie von ihrer Gründung bis zum Jahre 1933. Diss. Erlangen 1966.
Kersten, W.: Die freien wirtschaftspolitischen Organisationen der deutschen Landwirtschaft. Berlin 1925.
Kessler, G.: Die Deutschen Arbeitgeberverbände. Leipzig 1907.
Keßler, E.: Die ärztlichen Berufsorganisationen. Diss. Heidelberg 1934.
Kestner, F.: Der Organisationszwang. Berlin 1912.
Kirschner, L.: Die Unternehmervereine des deutschen Großhandels. Köln 1920.
Koblauch, W.: Organisation der deutschen Braunindustrie. Greifswald 1920.
König, H.: Eine Untersuchung über Entstehung und Wirkungsweise der Fachverbände der Nahrungs- und Genußmittelindustrie. Diss. Göttingen 1964.
König, R.: Beobachtung und Experiment in der Sozialforschung. Praktische Sozialforschung II. Köln 1956.
Koller, Ph. A.: Das Massen- und Führerproblem in den freien Gewerkschaften. Diss. Tübingen 1920.
Kühns, G.: 25 Jahre Verband der Ärzte Deutschlands (Hartmannbund). Leipzig 1925.
Külp, B.: Lohnbildung im Wechselspiel zwischen politischen und wirtschaftlichen Kräften. Berlin 1965.
Kuhlo, A.: Die Organisation der deutschen Industrie. Berlin 1928.
Kulemann, W.: Die Berufsvereine. Jena 1908. Bd. I und II.
Kummer, K.: Werden und Wirken des Verbandes der deutschen Faserplattenindustrie. Frankfurt 1960.
Kurth, J.: Gewerkschaften. Mainz 1948.
Lange, M.: Politische Soziologie. Berlin 1961.
Lange, P.: Die Politik der Gewerkschaftsführer 1914 - 1919. Berlin 1919.
Laski, H.J.: Die Gewerkschaften in der neuen Gesellschaft. Köln 1952.
Lazersfeld; Berelson; Mc. Phee: Voting. Chicago 1954.
Leckebusch, R.: Entstehungen und Wandlungen der Zielsetzungen, der Struktur und der Wirkungen von Arbeitgeberverbänden. Unveröffentlichte Maschinenschrift. Staatswissenschaftliches Seminar Erlangen. 1963.
Legien, K.: Die gewerklichen Organisationen und gewerkschaftlichen Versammlungen unter dem Reichsvereinsgesetz. Berlin 1908.

Ders.: Die deutsche Gewerkschaftsbewegung. Berlin 1911.
Lehmann, H.: BGB allgemeiner Teil. Berlin 1947[5].
Leibholz, G.: Das Wesen der Repräsentation. Berlin 1960.
Leibrock, O.: Die volkswirtschaftliche Bedeutung der deutschen Arbeitgeberverbände. Geschichte, Organisation und Aufgabe. Berlin 1922.
Ders.: Entwicklungstendenzen innerhalb der Organisation der Arbeitnehmerschaft. Berlin 1921.
Lipset, S.M.: Political Man. New York 1960.
Lipset, S.M.; Trow, M.A.; Coleman, J.S.: Union Democrazy - The Internal politics of the ITU. Glencoe 1956.
Lorenz, J.: Zur soziologischen Problematik der wirtschaftlichen Verbände, in: Festgabe der juristischen Fakultät zur 77. Jahresversammlung des Schweizerischen Juristenvereins. Freiburg 1943.
Luhmann, N.: Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin 1964.
Mayntz, R.: Soziologie der Organisation. rde. Berlin 1963.
Mellmann, P.: Geschichte des deutschen Philologenverbandes bis zum Weltkrieg. Leipzig 1929.
Merton, R.K.: Social Theory and Social Strukture. 1961[4].
Messner, J.: Der Funktionär. Wien 1961.
Meyer-Cording, U.: Die Vereinsstrafe. Tübingen 1957.
Michels, R.: Soziologie des Parteiwesens. Stuttgart 1925[2].
Müffelmann, L.: Die wirtschaftlichen Verbände. Leipzig 1912.
Müller, A.: Ein Beitrag der Gewerkschaften zur Elitebildung, in: Gewerkschaftliche Monatshefte. 10. Jhrg. Köln 1959.
Müller, H.: Geschichte der deutschen Gewerkschaften bis zum Jahre 1878. Berlin 1918.
Ders.: Die Organisation der Litographen, Steindrucker und verwandten Berufe. Bd. I. Berlin 1917.
Müller, K.: Die organisatorischen Grundgedanken der gesamten landwirtschaftlichen Berufsvertretung. Diss. Leipzig. 1923.
Mündler, R.: Apathie und innergewerkschaftliche Demokratie, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 1953.
Nagel, E.: Logic without Metaphysics. Glencoe 1956.
Nau, A.: Gestalt und Bedeutung des Funktionärs, in: Neue Gesellschaft. Jhrg. 8. Bielefeld 1961.
Palandt, O.: BGB. Berlin 1956[17].
Pick, H.: Der Verfassungsrechtsgehalt der Verbände und seine Bestimmung. Diss. Mainz 1962.
Pirker, Th.: Die blinde Macht der Gewerkschaftsbewegung in West-Deutschland. München 1960. 2 Bd.
Popper, K.R.: Logik der Forschung. Tübingen 1966[2].
Posener-Wolfskehl, P.: Die Verbandsgeschäftsführung. Berlin 1922.
Rissmann, R.: Geschichte des deutschen Lehrervereins. Leipzig 1908.

Roberts, B.C.: Trade Union Government and Administration in Great Britain. London 1956.
Ross, A.: Trade Union Wage Policy. Berkeley 1959.
Sammet, H.A.: Die Rechtsstellung der Arbeitgeberverbände nach ihren Satzungen. Diss. Marburg 1934.
Schade, K.H.: Die politische Vertretung der deutschen Landwirte seit 1867. Eine soziologische Betrachtung. Bonn 1957.
Schenck, H.: Die Holzwirtschaftlichen Verbände in der Bundesrepublik Deutschland. Karlsruhe 1962.
Schmidt, K.: Die Gewerkschaft. Berlin 1949.
Schmitt, R.: Strafrechtliche Maßnahmen gegen Verbände. Stuttgart 1958.
Schildbach, B.: Verfassung und Verwaltung der Freien Gewerkschaften in Deutschland. Leipzig 1910.
Schmölders, G.: Das Selbstbild der Verbände. Berlin 1965.
Schulz, S.: Die Entwicklung der Hausgehilfinnen-Organisationen in Deutschland. Diss. Tübingen 1961.
Seidel, B.: Funktionär, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften Lfg. 46. S. 190-196.
Seifert, J.: Demokratische Strukturen im DGB, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 9. Jhrg. Köln 1958.
Simmel, G.: Soziologie. Berlin 1958[4].
Sombart, W.: Noo-Soziologie. Berlin 1956.
Spelleken, K.: Die Gewerkschaftsbewegung im deutschen Baugewerbe von den Anfängen bis zur Gegenwart. o.O. 1925.
Steinecke, H.: Die Entwicklung von Organisation und Politik der Freien Gewerkschaften in den beiden letzten Jahrzehnten 1907 - 1926. Diss. Halle/S. 1931.
Stiftung "Im Grüene": Die Kartelle und Verbände in unserer Zeit. Schriftenreihe des Genossenschaftsinstituts "Im Grüene" Bd. 1 Rüschlikon (Zürich). 1956.
Stolz, O.: Die Gewerkschaften in der Sackgasse. München 1959.
Struve, E.: Über die wirtschaftlichen Interessenvereinigungen und ihre Bedeutung für das Baugewerbe. Berlin 1902.
Tänzler, F.: Die deutschen Arbeitgeberverbände 1904 - 1929. Berlin 1929.
Tarnow, F.: Das Organisationsproblem im ADGB. Berlin 1925.
Teertoolen, A.: Aufbau und Wandlungen der deutschen Gewerkschaften nach dem Kriege. Göttingen 1931.
Tenbruck, F.: Zur deutschen Rezeption der Rollentheorie, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. 13. Jhrg. Köln 1961.
Teschner, M.: Die Entwicklung eines Interessenverbandes. Diss. Frankfurt 1960.
Thierfelder, F.: Die Entwicklung und Tätigkeit des Bundes der Landwirtschaft Sachsens. Diss. Leipzig. 1924.
Topitsch, E. (Hrsg.): Probleme der Wissenschaftstheorie. Festschrift für Viktor Kraft. Wien 1960.

Triesch, G.: Die Macht der Funktionäre. Düsseldorf 1956.
Tschyrschky, S.: Die Organisationen der industriellen Interessen in Deutschland. Göttingen 1925.
Tuchtfeldt, E. (Hrsg.): Die Verbände in der pluralistischen Gewellschaft. Hamburg 1962.
Turner, H.A.: Trade union growth, structure and policy. A comperative study of cotton unions. London 1962.
Urwick, Z.F.: The Element of Administration. New York 1943.
Verlag Herder (Hrsg.): Der Große Herder. 3. Bd. Freiburg 1954^5.
Villiger, A.: Aufbau und Verfassung der britischen und amerikanischen Gewerkschaften. Berlin 1966.
Wagernführ, H.: Deutsche, ausländische und internationale Kartellverträge im Wortlaut. Nürnberg 1931.
Webb, S.u.B.: Theorie und Praxis der englischen Gewerkvereine. Stuttgart 1898.
Ders.: Die Geschichte des Britischen Trade Unionismus. Stuttgart 1906.
Weber, M.: Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen 1956^2.
Ders.: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. Tübingen 1922.
Weber, M.: Wirtschaftsverbände und Machtproblem, in: Schweizer Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik 1957. 93. Jhrg. S. 315.
Weber, F.: Geschichte des Vereins bayerischer Philologen von 1863 - 1937. München 1938.
Weber, H.: Der Aufbau der Berufsverbände in der Forstwirtschaft, im Holzhandel und in der Holzindustrie Deutschlands. Berlin 1922.
Weber, W.: Spannungen und Kräfte im westdeutschen Verfassungssystem. Stuttgart 1951.
Weil, S.: Die Hauptorganisationen der deutschen Technikerschaft, ihre Entwicklung und Tätigkeit. Erlangen 1912.
Weippert, G.: Zum Verständnis der verbandsstrukturierten Gesellschaft, in Ohm, H.: Methoden und Probleme der Wirtschaftspolitik. Gedächtnisschrift für Hans-Jürgen Seraphim. Berlin 1964.
Wende, A.: Die Konzentrationsbewegung bei den deutschen Gewerkschaften. Berlin 1913.
Werner, J.: Die Bestimmungsgründe des Handelns der Wirtschaftsverbände, in: Schweizer Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik. 92. Jhrg. H. 4. Basel 1956. S. 494 - 509.
Ders.: Die Wirtschaftsverbände als Träger von Ordnungsfunktionen. Berlin 1959.
Westhaus: Strukturfragen der Arbeitgeberverbände. Diss. Düsseldorf. 1956.
Whyte, W. jr.: Herr und Opfer der Organisationen. Düsseldorf 1958.
Weidenbauer, G.: Geschichte des bayerischen Realschulwesens von 1816 bis heute. München und Berlin 1927.
Ders.: Geschichte des Verbandes der Bayerischen Philologen. München und Berlin 1936.

Windschuh, J.: Der Verein mit dem langen Namen. Berlin 1932.
Wischer, F.: Die Organisationsbestrebungen der Arbeiter der Krefelder Seiden- und Samtindustrie. Diss. Köln 1921.
Wittkämper, G.W.: Grundgesetz und Interessenverbände. Köln 1963.
Wössner, J.: Die ordnungspolitische Bedeutung des Verbandswesens. Tübingen 1961.
Ders.: Mensch und Gesellschaft. Berlin 1963.
Ders.: Ordnungsmächte der Demokratie, in: Clausthaler Beiträge zum Studium Generale. 1. Jhrg. 1964.
Ders.: Industriegesellschaft und Verbandswesen. Sonderdruck aus: Jahrbuch für Sozialwissenschaften. Band 15. H. 2. Göttingen 1964.
Ders.: Sozialstruktur und Sozialnatur. Berlin 1965.
Ders.: Parlamentarische Mehrheit und politische Autorität, in: Politische Studien. 14. Jhrg. H. 150.
Wolpert, I.: Toward a sociology of authority, in: Gouldner, A.W.: Studies in Leadership. New York 1950. S. 679 - 701.
Wurzbacher, G. (Hrsg.): Der Mensch als soziales und personales Wesen. Stuttgart 1963.
Zetterberg, H.L.: The Theory and Verification in Sociology. New York 1963.
Ziervogel, M.: Die Gestaltung der Organisationsform der Freien Gewerkschaften. Gießen 1924.
Zinow, H.E.: Zur Entwicklung des landwirtschaftlichen berufsständischen Organisationswesens unter Berücksichtigung der Verhältnisse der Bundesrepublik Deutschland nach 1945. Diss. Gießen 1952.
Zöllner, W.: Die Schranken mitgliedschaftlicher Stimmrechtsmacht bei den privatrechtlichen Personenverbänden. Berlin 1963.
Zwing, K.: Soziologie der Gewerkschaftsbewegung. Jena 1925.

Außerdem wurden die Satzungen folgender Verbände angeführt:

Bund hirnverletzter Kriegs- und Arbeitsopfer e.V.

Bundesverband der Bekleidungsindustrie

Bundesverband deutscher Zeitungsverleger

Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie

Fachverband für Gewürzindustrie

Gesamtverband der Sowjetzonenflüchtlinge

Landesverband des Bayerischen Groß- und Einzelhandels

Landesverband des Hotel- und Gaststättengewerbes in Baden-Württemberg

Spitzenorganisation der Filmwirtschaft e.V.

Sudetendeutsche Landsmannschaft. Bundesverband e.V.

Verband der Kriegsbeschädigten, Kriegshinterbliebenen und Sozialrentner e.V.

Verband deutscher Kerzenhersteller

Verein Südwestdeutscher Zeitungsverleger

Verwendung fanden außerdem die Satzungen von über 100 Verbänden.

Lebenslauf

Ich, Dieter Ritter und Edler von Schmädel, wurde am 16.2.1939 als Sohn des kaufmännischen Angestellten Kurt Ritter und Edler von Schmädel und seiner Ehefrau Sofie geboren.

Nach dem Besuch der Volks- und Oberschule bestand ich 1960 am Deutschen Gymnasium zu Erlangen das Abitur.

Nachdem ich von 1960 bis 1961 meiner Wehrpflicht nachgekommen war, immatrikulierte ich mich im Januar 1962 an der Universität Erlangen - Nürnberg zum Studium der Sozialwissenschaften. Im Sommersemester 1962 wechselte ich an die Philosophische Fakultät der Universität Erlangen - Nürnberg über und nahm hier das Studium der Soziologie, der Politischen Wissenschaft, der Philosophie und der Ethnologie auf. Im Sommersemester 1964 war ich an der Universität Tübingen eingeschrieben, danach setzte ich mein Studium an der Universität Erlangen - Nürnberg fort.